



UNIVERSIDADE DO MINHO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

**CURSO DE LICENCIATURA em
ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS**

**RELATÓRIO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
ANO LETIVO 2016/2017 – 4.º ANO**

Autor: Marillene Almeida dos Reis, N.º 2636

Orientador: Msc Emanuel Almeida Spencer

Mindelo, 2017

Marillene Almeida dos Reis

A Gestão das Agremiações Desportivas em Cabo Verde: o Caso do Clube Sportivo Mindelense

Monografia sujeita a obtenção do Grau de Licenciatura do Curso de Organização e Gestão de Empresas da Universidade do Mindelo.

Orientador: Msc Emanuel Almeida Spencer

Mindelo, 2017

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os meus familiares, amigos e amantes do desporto, mas principalmente à minha querida mãe pelo apoio incansável ao longo deste percurso.

AGRADECIMENTOS

Para concretização deste trabalho houve contributo de inúmeras pessoas, mas gostaria de realçar algumas, agradecendo-lhes de forma muito especial. Assim em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, Mestre Emanuel Spencer, pela confiança, pela sua interminável paciência, disponibilidade e constante respeito pelas minhas iniciativas e opiniões, durante a realização deste estudo.

Aos Dirigentes e Sócios do Clube Sportivo Mindelense, principalmente ao seu presidente, Sr. Daniel de Jesus, pela atenção e disponibilidade.

Ao Director Geral dos Desportos, Dr. Gerson Melo, pelas informações disponibilizadas que se revelaram muito importantes para o desenvolvimento deste trabalho.

À Coordenação do Curso e a todos os Docentes pela dedicação e partilha de conhecimentos.

A todos os colegas e amigos, que de forma directa ou indirecta, contribuíram para a elaboração deste trabalho o nosso,

Muito obrigado!

RESUMO

Este trabalho tem como principal finalidade salientar os principais aspetos relacionados com a gestão do desporto em Cabo Verde, particularmente a gestão dos clubes, agremiações, associações e federações desportivas e bem como enfatizar a importância dos bons resultados desportivos na gestão de um clube, realçando o caso do Clube Sportivo Mindelense em São Vicente.

A justificativa para a realização do presente estudo, deve-se principalmente ao facto de se constatar uma grande necessidade de melhorar a gestão desportiva em Cabo Verde, o que poderá requerer, em alguns casos, a profissionalização dos principais colaboradores que suportam a gestão dos clubes, associações e federações.

Para o desenvolvimento do presente estudo, optou-se por uma metodologia caracterizada por uma pesquisa descritiva suportada por um estudo de caso.

A sequência de estudo para a realização deste trabalho de iniciação á investigação científica, contemplou a realização de uma longa e dificultada pesquisa bibliográfica que suportou o seu enquadramento teórico, enfatizando os principais conceitos associados ao desporto, o seu historial, a gestão desportiva e posteriormente, associada a uma profunda pesquisa de campo, conseguiu-se esboçar o estado da arte do desporto em cabo verde, a sua evolução para depois com base num estudo de caso se evidenciar a necessidade de ter em consideração as boas práticas de gestão para que seja possível conseguir melhorar os resultados desportivos.

Palavras-chave: Desporto, Associações, Gestão, Estratégias, Resultados

ABSTRACT

This work has as main objective to highlight the main aspects related to the management of the sport in Cape Verde, particularly the management of the clubs, associations, associations and sports federations and to present the importance of good sports results in the management of a club, highlighting the case of the Clube Sportivo Mindelense in São Vicente.

The justification for this study is mainly due to the fact that there is a great need to improve sports management in Cape Verde, which may require, in some cases, the professionalization of the main collaborators who support the management of clubs, associations and federations.

For the development of the present study, a methodology characterized by a descriptive research supported by a case study was chosen.

The study sequence for the accomplishment of this work of initiation to the scientific investigation, contemplated the realization of a long and difficult bibliographical research that supported its theoretical framework, emphasizing the main concepts associated to the sport, its history, the sport management and later, which has been associated with a thorough field research, the state of the art of sport in Cape Verde has been sketched, its evolution to later on the basis of a case study shows the need to take into account good management practices in order to be possible improve the sport results.

Keywords: Sports, Associations, Management, Strategies, Results

Índice

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS.....	IV
RESUMO	V
ABSTRACT	VI
LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE QUADROS.....	X
LISTA DE ABREVIATURAS	XI
CAPITULO I: INTRODUÇÃO	12
Justificativa e Relevância do Estudo	13
Objetivos	14
Limitações da Pesquisa	15
Estrutura do Trabalho.....	15
METODOLOGIA	17
CAPITULO II: A GESTÃO NO DESPORTO	21
2.1. O DESPORTO E SEUS PRINCIPAIS CONCEITOS.....	21
2.2. O DESPORTO E SEU HISTORIAL	24
2.3. A GESTÃO DESPORTIVA	27
2.3.1. As Associações Desportivas	27
2.3.2. A Gestão das Associações Desportivas.....	28
2.3.3. Os Recursos das Associações Desportivas	31
2.3.4. As Redes Associativas	31
2.3.5. Os Dirigentes Desportivos	33
CAPITULO III: O DESPORTO EM CABO VERDE.....	35
3.1. A EVOLUÇÃO DO DESPORTO EM CABO VERDE.....	35
3.2. O ENQUADRAMENTO DO DESPORTO EM CABO VERDE	39
3.3. A GESTÃO DESPORTIVA EM CABO VERDE.....	40
3.3.1. Diagnóstico da Situação Atual	40
3.3.2. O Papel do Desporto Escolar em Cabo Verde	44
3.3.3. O Financiamento do Desporto em Cabo Verde	45
3.3.4. Os Constrangimentos do Desporto em Cabo Verde	46
3.3.5. A Análise Swot do Desporto em Cabo Verde.....	47
3.3.6. Objectivos e Linhas Estratégicas do Desporto em Cabo Verde.....	53
3.4. O DESPORTO EM SÃO VICENTE	55

3.4.1. Enquadramento	55
3.4.2. Modalidades e Praticantes.....	56
3.4.3. Dirigentes Desportivos.....	59
CAPITULO IV: ESTUDO DE CASO	62
4.1. Apresentação do Mindelense	62
4.2. Análise dos Resultados	67
4.3. Considerações Finais.....	76
CAPITULO V: RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÕES.....	77
RECOMENDAÇÕES	77
CONCLUSÕES.....	79
BIBLIOGRAFIA.....	81
ANEXOS.....	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 01:	Tipos de Configurações Específicas de Organizações Desportivas	Pag. 29
Figura 02:	Sede do Clube Sportivo Mindelense	Pag. 62
Figura 03:	Organograma do Mindelense	Pag. 64
Figura 04:	Distribuição dos Sócios por Género	Pag. 68
Figura 05:	Distribuição dos Sócios por Faixa Etária	Pag. 68
Figura 06:	Distribuição dos Sócios por Estado Civil	Pag. 69
Figura 07:	Distribuição dos Sócios por Ocupação Profissional	Pag. 69
Figura 08:	Distribuição dos Sócios por Naturalidade	Pag. 70
Figura 09:	Distribuição dos Sócios segundo a Relação com o Clube	Pag. 70
Figura 10:	Satisfação com o Desempenho Desportivo	Pag. 71
Figura 11:	Grau Satisfação com o Desempenho Desportivo	Pag. 71
Figura 12:	Satisfação com a Gestão Desportiva	Pag. 72
Figura 13:	Nível de Satisfação com a Gestão Desportiva	Pag. 72
Figura 14:	Cumprimento dos Objetivos	Pag. 73
Figura 15:	Contribuição da Gestão nos Bons Resultados Desportivos	Pag. 73
Figura 16:	Eleições dos Órgãos Sociais com Transparência	Pag. 74
Figura 17:	Assembleia Geral bem Conduzida	Pag. 74
Figura 18:	Bom Ambiente para os Sócios	Pag. 75
Figura 19:	Acesso á Informação sobre Gestão	Pag. 75
Figura 20:	Gestão Financeira Adequada	Pag. 76
Figura 21:	Avaliação da Gestão do Mindelense segundo uma Escala de Avaliação	Pag. 76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de Configurações Específicas de Organizações Desportivas

Quadro 2: Análise SWOT

Quadro 3: Quadro de Resultados

LISTA DE ABREVIATURAS

ADU	Área Desportiva Útil
AMA	Agencia Mundial Antidoping
BCA	Banco Comercial do Atlântico
BTT	Bicicleta Todo Terreno
CD	Carta Desportiva
CMD	Centro de Medicina Desportiva
CNEF&DE	Coordenação Nacional de Educação Física e Desporto Escolar
CNEFDE	Coordenação Nacional de Educação Física e desporto escolar
COJI	Comité Organizador dos Jogos da Ilhas
CSDA	Conselho Superior do Desporto Africa
CSM	Clube Sportivo do Mindelense
DE	Desporto Escolar
DGD	Direção Geral dos Desportos
DN	Desporto Nacional
FND	Fundo Nacional do Desporto
JEN	Jogos Escolares Nacionais
MED	Ministério da Educação e Desporto
ORAD	Organização Regional Antidoping
PDVD	Pavilhão Desportivo Váva Duarte
SAD	Serviço de Associativismo Desportiva
SFID	Serviço de Formação e Infraestrutura Desportiva
TCV	Televisão de Cabo Verde

CAPITULO I: INTRODUÇÃO

Todas as sociedades humanas possuem atividades e instituições que realizam a função de gerar emoção e tensão, contrabalançando a rotina da vida cotidiana e ordinária. Nas sociedades modernas, face aos elevados graus de stress, gerados pelas rotinas da vida, tanto no âmbito do trabalho, como no da família, o desporto acaba por cumprir um papel importante, ou seja o de administrar emoção e tensão.

De uma forma geral, desde a antiguidade, o desporto goza de um papel fundamental na vida do homem, pois é a atividade de formação, de saúde, de prevenção de distorções sociais (violência, uso de drogas, etc.) e trata essencialmente, do ser humano e das suas relações consigo mesmo, com o outro e com o mundo em que vive, sendo entendido como uma forma privilegiada de comunicação entre os povos, pelo que rapidamente se apercebeu o quanto é importante a promoção adequada da prática desportiva, exigindo para tal que as organizações desportivas sejam devidamente dirigidas.

O desporto evoluiu paralelamente às mudanças sociais, políticas e económicas, manifestadas a nível nacional e internacional e com as crescentes exigências e demandas das sociedades atuais, deixou de ser exclusivo de um determinado grupo populacional, pela sua pluralidade quer nas suas formas como nas suas práticas, transformando-se num fenómeno social, que para garantir a sua sustentabilidade, passou a carecer de processos organizativos suportados por técnicas e habilidades próprias de gestão.

A mentalidade das sociedades atuais, altamente mediatizadas, caracterizadas pelo poder tecnológico e económico, baseadas na filosofia da produção e do consumo e regidas pelas leis da oferta e da procura, onde a imagem e a ambição ganharam um lugar de relevo, fez com que o desporto passasse a ser encarado como um negócio, que visa a comercialização de um determinado produto, conforme os padrões comportamentais ditados pela própria sociedade, realçando o facto do espectáculo desportivo ser hoje o objeto mais interessante da programação de qualquer órgão de comunicação social.

Assim, deparamos atualmente com uma desagregação do fenómeno desportivo quer em termos ideológicos, financeiros e organizativos, o que requiere não apenas conhecimentos e competências na área de desporto, mas também específicos na área de gestão, para que seja possível conseguir alcançar os êxitos desejados por qualquer organização desportiva, pelos seus associados

e adeptos e bem como responder eficazmente à satisfação das necessidades dos praticantes, quer individualmente como coletivamente.

O paradigma de desporto com base no voluntariado, no amadorismo e por conseguinte no livre associativismo desportivo, tendo por base a não lucratividade, parece, em cada dia que passa, ser posto em causa o que coloca grandes desafios às associações e agremiações desportivas, principalmente as existentes nos países de fracos recursos, como é o caso de Cabo Verde.

A gestão eficaz dos recursos, quer humanos como materiais e financeiros, de qualquer organização desportiva, particularmente os de carater amador, requer atualmente da parte dos dirigentes desportivos, conhecimentos em gestão e administração, suas técnicas e habilidades. Nesse contexto, citando Stoner e Freeman (1999. p. 4), “a administração é o processo de planear, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos”, é nosso entendimento, que as organizações desportivas podem e devem ser analisadas com base neste foco administrativo.

O presente trabalho de conclusão de curso de licenciatura em Organização e Gestão de Empresas, tem como tema “A Gestão das Agremiações Desportivas em Cabo Verde: o Caso do Clube Sportivo Mindelense” e visa retratar principalmente as dificuldades enfrentadas pelas associações e agremiações desportivas em Cabo Verde e bem como tentar contribuir para um melhor conhecimento do estado atual do desporto nacional.

Considerando os clubes como sendo células básicas do desenvolvimento do desporto nacional, pretende-se ainda com base num estudo caso de um clube, tentar demonstrar a necessidade de se ter em consideração as boas práticas de gestão, que associadas aos êxitos desportivos, poderão contribuir para minimizar os constrangimentos atuais do desporto amador em Cabo Verde.

Justificativa e Relevância do Estudo

O desporto moderno está cada vez mais dominado por especialistas, como acontece no mundo do trabalho das sociedades industrializadas, assim é de facto muito pertinente que qualquer organização desportiva procure acautelar no que diz respeito às praticas de gestão.

A questão central que norteou a escolha do tema foi a razão de ser do significado social do desporto e nesse contexto, da sua importância para o nosso país. Assim, muito nos tem preocupado os constrangimentos que tem afetado as diferentes práticas desportivas em Cabo Verde,

particularmente em São Vicente, levando-nos a fazer um levantamento do estado atual do nosso desporto para nessa base interrogar, com mais acuidade, sobre as possíveis soluções a serem adotadas, visando a minimização desses respetivos constrangimentos e o alcance dos resultados desejados.

O sucesso, ainda algo recente, da seleção cabo-verdiana de futebol e a contrabalançar, a situação vivida no ultimo ano, com a mudança da direcção da Federação Cabo-verdiana de Futebol e ainda o caso do sucesso do Clube Sportivo Mindelense, nos fez acreditar, que embora com poucos recursos, mas que é possível a qualquer associação desportiva existente no país, melhorar os seus resultados desportivos com base nas boas práticas de gestão e administração.

Também, uma das razões que estiveram na base da escolha do tema, prende-se com o facto de termos constatado, que geralmente as análises que tomam o desporto como tema de estudo, restringem-se aos aspetos fisiológicos, ou seja raras são as reflexões que o tratam sob a perspectiva de gestão.

Objetivos

Qualquer trabalho de iniciação á investigação científica, neste caso concreto de conclusão de um curso de licenciatura, pressupõe a definição de objetivos a serem alcançados, visando possibilitar uma melhor compreensão do tema em estudo. Para o presente trabalho, foram definidos os seguintes objetivos:

✓ *Objetivo Geral:*

Analisar o estado atual do desporto em Cabo Verde e com base num estudo de caso, evidenciar a importância das boas práticas de gestão para os clubes, agremiações e associações desportivas em São Vicente.

✓ *Objetivos Específicos:*

- Dissecar os diferentes conceitos associados à gestão desportiva;
- Fazer um levantamento do estado atual do desporto em Cabo Verde;
- Inventariar as associações desportivas existentes em São Vicente;
- Evidenciar as medidas mais adequadas aos processos de tomada de decisão na gestão das associações desportivas;

- Apresentar, com base num estudo de caso, recomendações que visam melhorar a gestão das agremiações desportivas em São Vicente.

Limitações da Pesquisa

Embora nas sociedades modernas, o desporto constituir um setor de grande importância pelas repercussões que tem na respectiva dinâmica social, mas as pesquisas necessárias para o desenvolvimento do presente trabalho, não foram facilitadas, tanto devido á escassez de bibliografia que retrata em si a problemática da gestão desportiva, mas também de estudos com esse mesmo objetivo. Assim, o carácter exploratório deste estudo, foi fortemente limitado no que diz respeito á revisão da literatura e de comparação de resultados com outros estudos realizados.

Outra limitação que dificultou muito as pesquisas realizadas, prende-se com o facto de o Mindelense não dispor de documentação referente á sua gestão, mais concretamente os Relatórios de Balanços e Contas e ainda porque muitos dos seus sócios, enquanto representação da amostra, não colaboraram na pesquisa, principalmente os com o nível de escolaridade baixa.

Estrutura do Trabalho

Para uma melhor compreensão dos conteúdos abordados neste trabalho, optou-se por um enquadramento faseado e por partes. Assim este trabalho de investigação encontra-se estruturado em 5 capítulos:

- **Capítulo I - Introdução:** onde é feita a introdução ao trabalho, apresentada a justificativa e relevância da pesquisa, os objetivos, a limitação da pesquisa e ainda a Metodologia de Investigação que descreve como foi conduzido todo o processo de desenvolvimento do trabalho, evidenciando a pesquisa em si;
- **Capítulo II - A Gestão no Desporto:** incide sobre os principais conceitos do desporto, apresenta uma breve resenha da história do desporto e retrata os principais aspectos sobre a gestão desportiva e a gestão das associações desportivas;
- **Capítulo III – O Desporto em Cabo Verde:** faz de uma forma geral um diagnóstico sobre o desporto em Cabo Verde, descreve a sua evolução, realçando os aspectos mais importantes relacionados com a gestão desportiva em Cabo Verde, para depois fazer o enquadramento do desporto em São Vicente;

- **Capítulo IV – Estudo de Caso:** apresenta em primeiro lugar o Clube Sportivo Mindelense, fazendo a sua resenha histórica e debruçando sobre a sua organização, para depois fazer a análise dos resultados conforme a pesquisa de campo levada a cabo.
- **Capítulo V – Conclusões e Recomendações:** expõe as recomendações consideradas como sendo pertinentes para a gestão de uma associação desportiva em Cabo Verde, mais concretamente um clube de futebol e apresenta as conclusões do estudo.

METODOLOGIA

Os diferentes modos de pensar e de realizar pesquisas científicas nas Universidades, tem sido considerados um dos principais objetos de estudos dos epistemólogos, face á sua pertinência nos progressos da humanidade. Assim, de realçar todo o esforço imposto pela Universidade do Mindelo, no sentido de despertar vocações para a investigação científica, proporcionando aos seus estudantes, logo no 1º Ano, os primeiros contatos com as metodologias de investigação científica, muito pertinentes para a construção de conhecimento, através de pesquisas científicas.

A metodologia é imprescindível para o desenvolvimento de qualquer trabalho de investigação científica, pois constitui um meio de procedimento sistemático e ordenado para o alcance de novas descobertas. Sem a utilização de uma metodologia e, de forma adequada, o desenvolvimento de qualquer trabalho de investigação, será uma pura especulação sem fundamento. Somente com uma cuidadosa aplicação de procedimentos metodológicos é que se poderá assegurar o desenvolvimento e a coordenação das diversas etapas de uma pesquisa (Malheiros, 2011). Todavia, tudo deve ser baseado num planeamento apropriado em função da investigação.

A metodologia adotada para o desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), é suportada pelos procedimentos fundamentais para a realização das pesquisas no âmbito dos trabalhos de iniciação á investigação científica. Inicia-se com um levantamento bibliográfico de forma a construir um referencial teórico adequado para depois centrar-se numa pesquisa que tem como objetivo geral demonstrar o quanto é importante atualmente, as boas práticas de gestão, para o sucesso das agremiações desportivas em Cabo Verde. Para tornar o estudo exequível e conseguir responder aos objetivos da investigação, foi realizado um estudo de caso. Trata-se de uma abordagem metodológica de investigação para explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

Tipo de Pesquisa:

É por demais conhecido que a pesquisa propriamente dita inicia-se a partir do momento em que se delineia o campo teórico com que se há de operar. Mas, a maneira como se articulam a teoria e a pesquisa no decorrer do processo de investigação, é questão ainda bastante contestada e assim aberta a discussões. Uma pesquisa científica é um processo de investigação em que se interessa descobrir as relações existentes entre os aspetos que envolvem os factos, fenômenos, situações ou coisas.

Na perspetiva metodológica para estudos do tipo, as pesquisas realizadas são quase sempre do tipo quanti/qualitativa, assim evidentemente que se optou neste estudo, pelo paradigma qualitativo, realçando também o aspeto quantitativo.

De uma forma geral, a pesquisa realizada foi do tipo descritiva suportada por um estudo de caso. A finalidade de uma pesquisa descritiva é observar, registar e analisar os fenômenos sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos. Assim esta pesquisa pode ser entendida como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, foi realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes no Clube Sportivo Mindelense.

A População e o Cálculo da Amostra:

O presente estudo contemplou, como campo de investigação empírica, uma organização desportiva, o Clube Sportivo Mindelense em São Vicente. A escolha do Mindelense decorreu do facto de ser o clube em Cabo Verde com mais êxitos desportivos, no tocante ao futebol, mas que no entanto tem passado, nos últimos anos, por uma crise de gestão (situação financeira muito difícil).

Assim a população tida em consideração para este estudo, foi o universo da massa adepta do Mindelense, mais concretamente os seus sócios. A população refere-se ao conjunto total de pessoas que se deseja compreender, sendo a amostra os elementos dessa população ao qual caberá realmente intervir nos questionamentos, sendo que no caso concreto deste estudo, a para a população optou-se por considerar os sócios do clube mindelense em pleno gozo dos seus direitos, ou seja apenas aqueles com a quota em dia, que no período da realização desta pesquisa correspondia a 800 sócios.

Para realização desta pesquisa de campo recorreu-se a uma amostra aleatória simples, onde é considerado um subconjunto de indivíduos totalmente ao acaso (a amostra), a partir de um conjunto maior (a população), por um processo que garante que todos os indivíduos que constituem a população têm a mesma probabilidade de serem escolhidos para amostra.

Ou seja, uma amostra aleatória simples é uma amostra de tamanho n desenhada a partir de uma população N de tal maneira que cada amostra possível de tamanho n tem a mesma probabilidade de ser seleccionada, o que significa que para a presente pesquisa, qualquer sócio do Mindelense com a quota regularizada, teve a mesma probabilidade de fazer parte da amostra.

A fórmula utilizada para o cálculo da amostra é: $n = (N * n_0) / (N + n_0)$; onde n_0 é uma primeira aproximação para o tamanho da amostra, sendo $n_0 = 1/E_0^2$ (E_0 é o erro amostral tolerável).

Nesse contexto, para o cálculo da amostra, tendo sido considerado como elementos de população os sócios com a quota regularizada, ou seja um total de 800 sócios do Clube Sportivo Mindelense e um erro amostral de 5%, a primeira aproximação da amostra é igual a 400 ($n_0=1/0,05^2=400$), sendo assim o resultado obtido correspondente a uma amostra de 267 sócios com quotas em dia, ou seja: $n = (800*400) / (800+400) = 267$.

É razoável imaginar que quanto menor o erro da amostra escolhida, maior será o tamanho da amostra necessária.

Instrumentos para Recolha dos Dados:

Nas pesquisas científicas, são diversos os instrumentos que podem ser utilizados para a recolha de dados. Neste trabalho de conclusão de curso, o Questionário aplicado aos sócios do Mindelense foi o instrumento de maior relevo, tendo também recorrido a uma Entrevista Qualitativa ao Presidente da Direção do Mindelense e ainda utilizada a técnica de observação participante do investigador (predominantemente passiva) como instrumento de registo da intervenção dos dirigentes e sócios do Mindelense e do Presidente da Associação Regional de Futebol de São Vicente, mas com a possibilidade de colocar questões e anotar os esclarecimentos.

▪ Questionário:

Enquanto instrumento de recolha de dados, é muito importante na pesquisa científica, pois além de proporcionar determinados conhecimentos ao pesquisador, apresenta um conjunto de vantagens na recolha de dados, nomeadamente possibilitar o alcance de um grande número de inquiridos, garantir o anonimato, permitir que os inquiridos respondam no momento que lhes pareça ser mais apropriado e não expor os inquiridos sob influência do pesquisador.

Para a recolha dos dados foi desenhado um questionário fechado, com perguntas cujas respostas são definidas em meio a alternativas previamente estabelecidas (também conhecidas com questões “objetivas”), garantindo assim condições bastante facilitadas quando da análise dos resultados obtidos.

Neste trabalho foi elaborado um Questionário com 18 perguntas fechadas, tendo em consideração as características da massa adepta, mais concretamente os sócios do Mindelense

O questionário foi aplicado no período compreendido entre 17/Out a 15/Nov de 2016, sob administração directa do próprio investigador, na Sede do Mindelense, Estádio Adérito Sena e em locais estratégicos da cidade do Mindelo.

▪ **Entrevista:**

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas, atualmente, em trabalhos científicos. Ela permite ao pesquisador extrair uma quantidade muito grande de dados informações que possibilitam um trabalho bastante rico.

Assim, para se obter as informações acerca da realidade investigada, utilizou-se a entrevista aberta, estruturada, fazendo parte da relação mais formal do trabalho de campo, quando intencionalmente o pesquisador recolheu informações através da fala dos atores sociais. O que tornou a entrevista um instrumento privilegiado de coleta de informações para esse estudo, foi a possibilidade de a fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos e, ao mesmo tempo, ter a magia de transmitir, através de um porta-voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, sócio-económicas e culturais específicas. Nessa perspectiva, vários estudiosos apontaram como de elevada significância, a particularidade de a comunicação verbal ser uma forma privilegiada de interação social.

Na elaboração do roteiro da entrevista, levou-se em conta o referencial teórico e a realidade do Clube Sportivo Mindelense, objeto da pesquisa. Entendeu-se que o roteiro deveria consistir numa tradução dos aspectos fundamentais norteadores do estudo. Assim, foi construído um conjunto de 21 questões abertas que orientaram os vários procedimentos de coleta de informações, de acordo com as singularidades do Mindelense, objeto do estudo.

Através da entrevista ficamos com a percepção da situação atual do clube e dos problemas existentes face á gestão do clube nos anos anteriores.

Tratamento Estatístico dos Dados e Análise dos Resultados

Para o tratamento estatístico dos dados e análise dos resultados, foi inicialmente utilizado o programa SPSS, mas posteriormente, para uma melhor ilustração (construção de gráficos) e interpretação dos resultados, bem como para as análises necessárias, optou-se pela utilização da Folha de Cálculo, Microsoft EXCEL.

CAPITULO II: A GESTÃO NO DESPORTO

O desporto assume-se nos dias de hoje como um dos fenómenos mais importantes da sociedade contemporânea. O impacto dos acontecimentos desportivos no cidadão comum é enorme, quando consideramos: o tempo passado a absorver a informação veiculada pelos media, a forma e o tipo de participação em atividades voluntárias ou organizadas por instituições vocacionadas para o efeito, o consumo de publicidade e as dinâmicas coletivas e sociais implicadas.

Neste sentido, o desporto moderno enquadra-se numa grande mobilidade de interesses de âmbito político, económico e social quanto à sua divulgação, implementação e participação.

O desporto é constituído por uma diversidade de atividades que se sujeitam a regras rígidas, códigos precisos segundo estruturas e dinâmicas organizadas de forma universal, independentemente da situação ou do espaço geográfico em que se realizam (Parlebas, 1981).

A prática do desporto institucionalizado tem vindo a evoluir com assinalável relevo em todos os seus quadrantes: investigação científica, formação de técnicos especializados, instituições vocacionadas na sua implementação e organização, plano médico e jurídico e progressivo empenhamento dos responsáveis na sua valorização, pelo que é cada vez mais pertinente a realização de pesquisas sobre o desporto.

2.1. O DESPORTO E SEUS PRINCIPAIS CONCEITOS

Tudo começou quando o homem primitivo sentiu a necessidade de lutar, fugir ou caçar para sobreviver. À luz da ciência o homem executa os seus movimentos corporais mais básicos e naturais desde que se colocou de pé: corre, salta, arremessa, trepa, empurra e puxa, processo de desenvolvimento à qual a civilização grega deu a devida comemoração e exaltação dos melhores, através da organização de provas de competição onde imperavam o domínio dos exercícios corporais ou agilidade. Esta característica perdurou, sempre associado à trilogia “citius, altius e fortius” resultado de uma ideia de superação e transcendência da actividade do homem (Sousa, 2013).

O conceito de desporto tem tido ao longo dos anos diversos entendimentos, assumindo uma lógica contextualizada em função do tempo e espaço de cada sociedade. Inicialmente aceite como algo intimamente referenciado à atividade e esforço físico, entendimento a que Pires (2003, p.46), faz referência a Pierre de Coubertin quando em 1934 aborda o conceito de desporto “como um culto

voluntário e habitual de exercício muscular intenso pelo desejo de progresso e não hesitando em ir até ao risco”.

Numa perspectiva de desenvolvimento do conceito, Sousa (2013), define desporto como uma atividade de lazer cuja dominante é o esforço físico, praticada por alternativa ao jogo e ao trabalho, de uma forma competitiva, comportando regras e instruções específicas com a possibilidade de se transformar em actividades profissionais.

A Revolução Industrial, segundo alguns autores, mudou o paradigma, na medida em que o aumento dos tempos livres como consequência dos direitos sociais entretanto adquiridos, determinaram a inclusão do lazer no conceito de desporto, que até então era fundamentalmente associado à atividade e esforço físico. A este propósito, Lança (2009, p.19) considera a diminuição do tempo de trabalho como uma nova perspectiva para tornar a prática desportiva de lazer numa opção válida para a ocupação dos tempos livres. Por outro lado, conforme Araújo (2009, p.28) a proliferação das chamadas ”doenças da civilização”, como o sedentarismo, provocadas pela grande concentração das pessoas nas cidades e pela falta de espaços lúdicos e de ar livre, deram um grande impulso na importância da relação do desporto com a saúde na sociedade moderna. (Sousa, 2013).

Outros autores apontam ao desporto outras variáveis dominantes para a sua conceptualização. Volpicelli (1967), considera o desporto como algo científico, metódico e racional. Numa linha marcadamente organizacional, Laguilaumie (1972), refere-se ao desporto como uma organização mundial, dominada por instituições que em diversas escalas exercem a sua gestão, a sua direção e controlo.

Acerca desta evolução do conceito, defende Bento (2007, p. 21), o desporto que era antes uma atividade exclusivamente para a competição e alto rendimento, mudou gradualmente ao longo do tempo, passando a ser uma atividade para todas as pessoas, independentemente das idades e estados de condição física, psíquica e sociocultural.

Quanto à evolução e estabilização do conceito, Pires (2007, p.114) refere que são alguns os autores, que continuam a concluir pela impossibilidade de definir o conceito de desporto, apesar das inúmeras tentativas já realizadas, afirmando que pode ser utilizado tanto de forma específica como em sentido lato, com uma abrangência sobre diversas actividades de diferentes estádios de organização e de desenvolvimento. Também Marques (1990, p.114) refere que a palavra desporto está a ser utilizada hoje em dia de uma forma muito vaga e com uma abrangência sobre inúmeras actividades.

Pires (2005, p.122), vai mais longe e refere que “destas definições decorre que o desporto envolve exercício físico, competição, desafio, esforço, luta, apetrechos, estratégia, tática, princípios, objetivos, instituições, regras, classificações, tempo livre, jogo, vertigem, aventura, investigação, dinheiro, lazer, sorte, rendimento, simulação, códigos, resultados, prestações, treino, força, destreza, medição, tempo, espaço, beleza, medida, voluntarismo, morte, etc.”

Esta diversidade leva-nos à afirmação de duas expressões associadas: a de atividade física e a do desporto. Alguns autores referem-se a atividade física como todo o movimento corporal ao qual atribuímos um significado em função do seu enquadramento e contexto. No entanto, a definição que mais consenso reúne na literatura atual segundo Oliveira e Maia (2002), é a apresentada por Caspersen em 1985, que entende a atividade física como qualquer movimento corporal produzido pelos músculos esqueléticos que resulte em dispêndio energético.

Resultam daqui, três conceitos que devemos reter e que por vezes são confundidos: a aptidão física, a condição física e a atividade desportiva, os quais Lança (2009, pp 107-108) refere de forma que entendemos ser a mais clara e de maior perceção diferenciadora. Define assim o autor, no que se refere a aptidão física, como “conjunto de atributos associados a algumas características da função biológica do treino”, a condição física como “índices motores inerentes à atividade física, provenientes da interação entre as características da herança genética e a eficácia das capacidades motoras e por fim a atividade desportiva como “atividade ou exercício físico que engloba elementos característicos do desporto”.

Tendo em conta os atributos da diversidade teórica apresentada sobre o conceito de desporto, levou-nos a procurar uma definição mais institucional e por conseguinte mais abrangente. Neste seguimento entendemos seguir e conceber o desporto conforme a declaração de intenções da Carta Europeia do Desporto, definindo-o como:

“Todas as formas de atividade física que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis.” (Carta Europeia do Desporto, ponto 1, artigo 2.º, 1992).

Com esta sustentação teórica, concluímos que a prática da atividade física e desportiva foi e continua a ser, uma das bases do comportamento societário, desenvolvendo-se de diferentes formas

em função do respetivo enquadramento ao nível das suas necessidades sociais, dos seus objetivos e da sua sociedade.

Na sociedade atual, a abrangência e generalização do seu conceito corresponde à amplitude da sua função. A este propósito, Pires (2005, pp.122-123) refere ao desporto como um fenómeno macrossocial enquanto integrado na vida e nos hábitos culturais de cada um, a uma escala planetária e um fenómeno macro-social porquanto comporta instituições e valores de proximidade como a escola, a família, as normas as regras, a cultura, os média, as artes, etc. Este amplo enquadramento social que o desporto comporta, assegura uma importância e característica singular – a sua transversalidade.

De facto, hoje em dia, podemos falar de diversas áreas e plataformas de intervenção como o desporto federado, o desporto escolar, o desporto militar, o desporto universitário, o desporto aventura, o desporto radical, o desporto de turismo, o desporto cultural, o desporto espetáculo, o desporto municipal, o desporto de lazer, etc., propagando o seu impacto na saúde, na economia, no turismo, na cultura, na integração social e na qualidade de vida das pessoas (Sousa, 2013).

2.2. O DESPORTO E SEU HISTORIAL

O Desporto, entendido como fenómeno social nos tempos modernos ou pós modernos, teve as suas origens nos séculos XVIII e XIX, aquando da 1.^a revolução industrial, consequência da evolução das estruturas sociais nos campos da Educação, das Ciências, da Tecnologia e da Cultura da Grã-Bretanha, pátria do desporto moderno. Durante o século passado, o desporto varreu a face do planeta Terra. Proveniente das práticas lúdico-desportivas da sociedade agrícola, encontrou no paradigma industrial as condições propícias para o seu desenvolvimento. A cientificidade das regras, a standardização das táticas e do treino, são aspetos fundamentais que identificam o desporto com o industrialismo (Pires, 2003).

De facto, o desporto, ao assumir a forma e a organização que hoje lhe conhecemos, tornou-se no maior fenómeno social do milénio.

Segundo Garcia (2002) “o tempo livre é uma das manifestações mais visíveis nesta transição secular”, ideia que é também corroborada por Bento (2007), afirmando que “estamos deixando uma sociedade onde grande parte da vida das pessoas adultas era dedicada ao trabalho e estamos caminhando em direcção a uma outra não mais fundada no trabalho, mas no tempo vago, na qual grande parte do tempo será e em grande parte do tempo será dedicada ao ócio criativo”.

Com opinião semelhante, citamos Pires (2003), “o tempo de trabalho e as oportunidades de emprego vão continuar a decrescer, pelo que as pessoas cada vez mais terão mais tempo livre”.

O futuro apresenta-nos assim um desafio, e a organização social, ao contrário do que se verificava na sociedade industrial, terá de ser pensada, tendo em conta o tempo livre e não o tempo comprometido com o trabalho. Segundo Pires (2003) “a gestão do tempo de lazer através da cultura transforma-se numa questão crucial no quadro das preocupações sociais dos nossos dias”. Assim, entendendo o lazer como uma das necessidades dos nossos tempos, e o desporto como uma das vertentes mais fortes da sociedade atual, os dois conceitos não podem deixar de se complementar num processo de desenvolvimento humano, que na Análise da Situação Desportiva do Concelho de Vouzela, o mesmo autor refere como “não apenas a satisfação das necessidades materiais do homem, mas sobretudo, a melhoria das suas condições de vida e a sua contribuição para as suas aspirações em geral”. Por outro lado, como refere Bento (2007), as transformações ocorridas na esfera produtiva vieram criar condições para que se efectivasse uma maior adesão às práticas desportivas.

Uma maior sedentarização, assim como a urbanização crescente, criaram as condições para um anseio de uma atividade física, defendida por alguns médicos como importante contributo para o abaixamento da mortalidade nas sociedades. Todos estes fatores obrigaram à definição de políticas de promoção desportiva e à criação de condições para o acesso generalizado à prática desportiva a todos os escalões etários.

O movimento da cultura física já enraizado na sociedade, que foi inicialmente consagrado pelo Conselho da Europa como o Movimento do Desporto para Todos, surge, segundo alguns autores, com a rutura com a sociedade industrial mecanizada, e veio a dar origem à consagração da Carta Europeia do Desporto para todos que aprovada pelos ministros Europeus reunidos na 7.^a Conferência nos dias 14 e 15 de Maio de 1992 em Rhodes, define desporto da seguinte maneira: “entende-se por desporto todas as formas de actividade física que, através de uma participação organizada ou não, têm por objectivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis”.

Na definição do conceito de desporto temos de atender a dois conjuntos de elementos: o primeiro conjunto, formado pelas capacidades naturais, as condições externas que nos elucidam sobre as acções desenvolvidas no desporto, e o segundo conjunto, valores intrínsecos do homem, o

lúdico, rendimento e superação, que nos fornece pistas de alguns porquês e para quê. Do cruzamento destes dois conjuntos elementares, associado àquilo que a sociedade aceita como sendo valores do desporto, surge então, esta importante actividade. Será ainda importante salientar que, nos tempos em que vivemos, em plena globalização, o desporto e o praticante desportivo não se poderão alhear desta realidade, e apesar da velocidade com que as notícias se espalham, e da facilidade de importação de novos valores, cabe também aqui, e com toda a legitimidade, considerar a cultura local como um bem a preservar e não algo a trocar por outras práticas. Refira-se apenas aos jogos tradicionais, que dão carácter a diferentes povos e culturas, e são um bem a preservar e a necessitar de um aprofundamento dos seus significados.

O desporto pode também ser definido, segundo Marivoet (1998) como “um sistema institucionalizado de práticas competitivas, com dominante física, delimitadas, codificadas, regulamentadas convencionalmente, cujo objectivo é apurar o melhor concorrente, ou registar a melhor performance”.

Em Portugal, até ao 25 de Abril, o conceito de desporto assentou em dois pontos fundamentais, que se podiam traduzir, por um lado, pela tentativa do poder político dominar o desporto, tentando implementar a sua ideologia nos jovens, e por outro lado, pelo desacordo verificado por parte dos profissionais, em desacordo com os processos adoptados pelo estado novo. No entanto, os anos 80 trazem alterações significativas. Alteram-se os entendimentos, os sentidos e as motivações para a prática do desporto (Serôdio, 2001).

Vários autores têm identificado os benefícios que advêm da prática desportiva, nomeadamente a melhoria da condição física, melhoria da capacidade de rendimento geral, melhoria da qualidade de vida, redução do risco de doença coronária, redução do risco de desenvolver hipertensão, descida dos valores da hipertensão arterial (através da prática de actividades prolongadas), controlo/redução do peso corporal pela estimulação do consumo calórico, redução do risco de morte prematura, redução do risco de morte por doença cardíaca, aumento da resistência à fadiga, diminuição das insónias, melhoria na postura e equilíbrio.

Para além dos benefícios atrás descritos, a prática de actividade motora tem um papel importante em termos psicológicos, nomeadamente no aumento da auto-estima, na redução dos níveis de ansiedade e eventuais sentimentos depressivos e no aumento da sensação de bem-estar.

2.3. A GESTÃO DESPORTIVA

O conceito de gestão refere-se à ação e ao efeito de gerir ou de administrar. Gerir consiste em realizar diligências que conduzem à realização de um negócio ou de um desejo qualquer. Administrar, por outro lado, consiste em governar, dirigir, ordenar ou organizar. A gestão, como tal, envolve todo um conjunto de trâmites que são levados a cabo para resolver um assunto ou concretizar um projeto.

Quando falamos de gestão no desporto é a mesma coisa porque as federações, as associações e os clubes precisam de ser geridas e administradas, de forma a satisfazer os anseios dos seus associados e adeptos, alcançando os resultados desportivos desejados.

Segundo Zouain e Pimenta (2003), a gestão desportiva existe há muitos séculos, desde os gregos, quando Herodes, Rei da Judéia, foi presidente honorário de jogos que atraíam multidões para ver os combates entre os gladiadores ou animais, quando uma cerimónia maravilhosa abria as competições, seguidas de disputas atléticas que serviam de entretenimento para milhares de pessoas.

Nos dias de hoje o conceito de gestão desportiva incorporou-se ao conhecimento académico e nesta base vamos tentar compreender o que é o termo gestão desportiva.

Zouain e Pimenta (2003) destacam a visão de Parkhouse (1996) sobre gestão desportiva, onde esta se compõe de dois elementos básicos: desportos e gestão. Conseguir as coisas executadas por meio das pessoas e com elas via planeamento, organização, direção e avaliação (controlo), é a definição contemporânea de gestão desportiva.

Podemos então compreender que a gestão desportiva inclui as funções de planeamento, organização, direção e controlo no contexto de uma organização com o objetivo de prover atividades desportivas e de fitness, bem como produtos e serviços.

2.3.1. As Associações Desportivas

Associações desportivas são pessoas coletivas de direito privado, sem fins lucrativos, que correspondem aos agrupamentos de clubes, de praticantes ou outras entidades que tenham por objecto exclusivo a promoção e organização de actividades físicas e desportivas, com finalidades lúdicas, formativas ou sociais.

Segundo Seara (1999), as associações desportivas devem obedecer os seguintes requisitos:

- i. Promover e organizar actividades físicas e desportivas com finalidades exclusivamente lúdicas, formativas ou sociais;
- ii. Assegurar que o seu objecto não se encontre compreendido na área de jurisdição própria das federações desportivas dotadas de utilidade pública desportiva;
- iii. Dispor de incrementação local ou regional, assegurada pela filiação de praticantes;
- iv. Comprovar ter capacidade para assegurar o desenvolvimento e expansão das actividades físicas e desportivas que promovem.

Ainda de acordo com o mesmo autor, todas as associações e clubes nascem da necessidade de vivência em comum de um ideal e ainda da necessidade da organização solidária de estruturas que permitam uma ampla e livre expressão das capacidades criadoras individuais, mas tanto o ideal como a organização assumem uma variadíssima gama de matrizes.

2.3.2. A Gestão das Associações Desportivas

O clube é uma associação. A associação é um projeto coletivo que nasce a partir de um grupo de pessoas que se mobilizam para satisfazer uma necessidade através de um bem ou serviço coletivo, como é o caso de desporto e a prática desportiva (programa multilateral Cabo Verde, 2001).

A associação agrupa pessoas a volta de um projeto, concebe as soluções que respondem à procura, monta uma estrutura de gestão apropriada e afeta-lhe os recursos necessários através de contribuições da comunidade que pretende servir.

Ate aqui, a associação não se distingue muito de qualquer outra empresa. No entanto o que é original e marcante na intervenção associativa é que as soluções encontradas nem sempre são pagas pelos seus beneficiários, e do preço das mesmas é deduzido o trabalho e os bens com que a comunidade contribui. Os encargos gerados por uma secção de desporto juvenil, por exemplo, não são suportados pelas crianças e jovens praticantes, os principais beneficiários, nem mesmo pelas respetivas famílias. O que realmente suporta grande parte dos projetos desta natureza são as contribuições provenientes de vários setores da comunidade que servem, concretizadas, por exemplo, nos subsídios das autarquias, nos donativos dos empresários locais, nas rifas que a população compra e, muitíssimo importante, nas centenas de horas de trabalho não remunerado disponibilizadas por pessoas que pertencem a comunidade e que estão ativamente ligadas ao projeto (programa multilateral Cabo Verde 2001).

Por outro lado, tal como as empresas, as associações partem da procura existente. Devem analisar com precisão as necessidades, desejos e comportamentos da comunidade que pretendem servir para determinar as componentes da procura. A analogia com o mundo empresarial é perfeita.

No entanto, ao contrário da generalidade das empresas, a associação pode e deve tomar em linha de conta elementos não mercantis da procura.

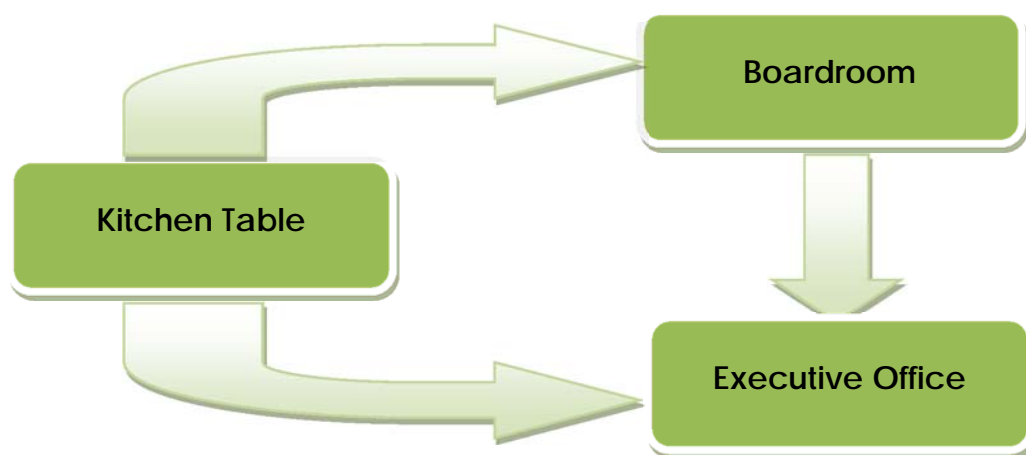
Ninguém duvida, por exemplo, que na maioria das comunidades pobres, a procura de prática desportiva por parte dos jovens provenientes de famílias pobres, dificilmente seria rentável. Já a originalidade da intervenção associativa permite assumir esse risco, procurando quem suporte esse investimento (beneficiário ou secundário) em favor do beneficiário principal os jovens.

O clube desportivo tradicional, impulsionado pelos dirigentes desportivos, apesar de legitimado pela votação dos associados, possui uma estrutura desfasada dos interesses atuais do consumidor desportivo, sobretudo os mais jovens. Assenta num modelo fortemente codificado e hierarquizado que apresenta uma estrutura fortemente consolidada, enraizada em princípios, métodos e técnicas com um século de existência, mas pouco adaptada á mudança.

Para Seara (1999) a gestão de um clube desportivo é a gestão de um produto que está inserido numa indústria, que é uma das indústrias com maior expansão nos primeiros anos do próximo milénio – a indústria do lazer.

Slack (1992), identificou 3 tipos de configurações específicas nas organizações desportivas, quanto a valores organizacionais e respectivos arranjos estruturais, conforme ilustrado na figura 01.

Figura 01: Tipos de Configurações Específicas de Organizações Desportivas



Fonte: Slack (1992)

a) **MESA DE COZINHA (Kitchen Table Design)**: esta configuração organizacional identifica-se com os organismos desportivos tradicionais, em que tudo é feito a partir de casa do presidente, ou de outro membro da direcção. Geralmente estas organizações não têm sede, nem gabinete de direcção. Toda a sua estrutura assenta no interesse e lealdade dos seus membros, que são um pequeno número de voluntários.

b) **SALA DA DIRECÇÃO (Boardroom Design)**: identifica-se com os organismos desportivos que evoluíram da configuração anterior (kitchen table). Geralmente as decisões nestas organizações, não lucrativas, são tomadas por voluntários, assistidos por um quadro de profissionais. A sua estrutura assenta em programas, papeis e regras e procedimentos formais.

c) **GABINETE EXECUTIVO (Executive Office Design)**: identifica-se com os organismos desportivos que evoluíram directamente da configuração mesa de cozinha (kitchen table), ou então, da configuração sala de direcção (boardroom design). As decisões nestas organizações, são tomadas por técnicos profissionais e especialistas administrativos e por si regidas, assistidos por um quadro de profissionais. Poderá haver alguns voluntários. A sua estrutura assenta em programas, papeis, regras e procedimentos formais a quatro anos.

De acordo com Slack (1992), no quadro 1, encontram-se resumidos os valores organizacionais e respectivos arranjos estruturais.

Quadro 1: Tipos de Configurações Específicas de Organizações Desportivas

TIPOS DE CONFIGURAÇÕES ESPECÍFICAS			
	MESA DE COZINHA	SALA DE DIRECÇÃO	GABINETE EXECUTIVO
Orientação	Privado, voluntário e não lucrativo - Sócios e angariação de fundos	Privado, voluntário e não lucrativo - fundos públicos e privados	Privado, voluntário e não lucrativo - fundos governamentais e privados.
Domínio	Desporto de massas e competição	Competição	Desporto de alto rendimento
Princípios de Organização	Coordenação mínima. Decisões tomadas por executivos voluntários	Hierarquia de voluntários com assistência de profissionais	Hierarquia de profissionais com assistência de voluntários

Especialização	Papéis baseados no interesse e lealdade	Especialização de papéis nas comissões e departamentos	Profissionalização técnica e especialistas administrativos
	Sem regras. Pequeno planeamento	Papéis, regras, e programas formais	Papéis, regras, e programas formais
Padronização	Decisões feitas por alguns voluntários	Decisões feitas por um quadro de voluntários	Decisões descentralizadas ao pessoal profissional.
		assistedos por profissionais	
Centralização			

Fonte: Slack (1992)

2.3.3. Os Recursos das Associações Desportivas

O capital da associação representa o valor da associação, mas vai muito além dos aspetos patrimoniais. De facto, fazem parte do capital da associação aspetos não patrimoniais, como a comunhão de interesses entre associados e a relação estabelecida com a comunidade a rede associativa, que conferem à associação o verdadeiro propósito da sua existência e a energia vital necessária.

Na falta de projeto e de vontade para satisfazer as reais necessidades da comunidade, a gestão e a multiplicação do património acabam por ser privilegiadas face a todas as outras preocupações, tornando-se a associação numa gestora de património, distante do projeto inicial e das pessoas que deveria servir.

Os recursos de exploração da associação são os fundos que esta consegue gerar para financiar os encargos financeiros decorrentes da concretização do projeto associativo. Resultam do dinheiro que eventualmente sobra de anos anteriores, de ações específicas de angariação de fundos, festas, concursos ou rifas, ou de contribuições de mecenas ou patrimónios das ações que a associação realiza.

2.3.4. As Redes Associativas

Pode-se facilmente constatar que parte de capital da associação resulta das contribuições dos elementos da rede de relações que a associação estabelece com os mais variados setores da

comunidade. A correta gestão desta rede vai permitir dominar o jogo de relações que influencia o fluxo de recursos necessários à associação.

Entre os vários elementos da rede destacamos os intervenientes propriamente ditos (associados activos e beneficiários), líderes de opinião, os fornecedores da associação e a administração pública (Sousa, 2013).

Os associados ativos estão na iniciativa do projeto e são eles que o concretizam através de trabalho não remunerado, de contributos em benefício da associação resultante da sua iniciativa, da angariação de fundos ou da mobilização de contactos pessoais para questões associativas.

Os beneficiários são o elo importantíssimo na rede de relações com a comunidade. Os beneficiários principais afectam a credibilidade da associação, contribuindo com a sua palavra para mobilizar mais membros e são uma fonte inestimável de contactos úteis na mobilização dos meios necessários. Os beneficiários secundários, que são os mecenas e os patrocinadores, disponibilizam recursos de exploração a favor dos beneficiários principais, credibilizam e dão visibilidade à intervenção do clube.

Os empregados do clube, quando existem, são elementos fundamentais, pois dedicam-se a tempo inteiro ao clube e aos projectos. Por outro lado, como elementos da rede da associativa, são também uma excelente fonte de contactos úteis.

Os líderes de opinião são personalidades importantes e influentes da comunidade intelectuais, empresários, praticantes desportivos de renome, que, por aderirem ao projeto da associação, lhe conferem uma legitimidade social sem-precedentes e que abre a porta do financiamento e da comunidade social.

Os fornecedores da associação são aqueles a quem a associação adquire ou aluga bens ou serviços da natureza diversa, como instalação e equipamentos desportivos, consumíveis, serviços de fotocópia entre outros. Devem estabelecer as relações adequadas para diminuir a dependência da associação e permitir-lhes dispor de prestações de qualidade, estabelecendo parcerias sempre que possível e envolver-se nas grandes decisões que afectam a associação

A comunicação social é um misto entre líder de opinião e fornecedores, com o papel fundamental na informação da comunidade e na concretização do clube e deve beneficiar de um tratamento semelhante ao dos elementos referidos e, para além disso, pelos fins específicos que persegue, deve procurar-se ainda disponibilizar prontamente toda a informação que possa interessar,

de uma forma organizada, concisa e precisa, convidando os jornalistas para as iniciativas e valorizando a sua presença e participação com um tratamento atencioso e expedito.

A administração pública disponibiliza subsídios financeiros e auxílios de outras naturezas associativas, que podem ter uma importância crucial no lançamento de novos projectos associativos e no financiamento, pelo que se deve procurar tornar as relações, independentes da conjuntura pública e criar uma aposta comum com base em objectivos complementares ou convergentes, o que nem sempre é fácil, mas que pode ser conseguido através de relações sustentadas, contactos em todos os quadrantes políticos e um lobbying discreto (Sousa, 2013).

2.3.5. Os Dirigentes Desportivos

Os clubes desportivos, enquanto organizações, implicam a existência de pessoas, os denominados dirigentes, com a responsabilidade de os organizarem, definirem os objectivos, promoverem as actividades e assegurarem o seu funcionamento e o futuro da própria organização.

Para Carvalho (1997), o dirigente desportivo "é o construtor do desporto há mais de um século, recobrando realidades, motivações, necessidades muito diversificadas, mas que fazem parte de um mesmo mundo. Mundo daqueles que dão realidade a um serviço, a uma solidariedade, a uma convivialidade no interior da dinâmica da sociedade actual".

Um dirigente desportivo para além de assumir a responsabilidade primeira de administração com o objetivo de levar a bom porto os destinos do seu clube, tem tarefas específicas relacionadas com a representação pública da sua instituição, com a organização de eventos e atividades, com a cooperação com os seus pares, com a criação de leis e regulamentos, com a angariação de fundos e subsídios, mas, sobretudo, com o exemplo, enquanto referencial para os jovens em formação na sua instituição.

O dirigente é o líder da organização desportiva. Como tal, envolve o uso de autoridade para ajudar a determinar os objetivos organizacionais, motivando os membros da organização para trabalhar tendo em vista alcançar esses objectivos e influenciar a dinâmica de grupo e a cultura organizacional (Carvalho, 1997).

Segundo Peter Drucker, a única característica comum aos líderes, por mais paradoxal que pareça, é o facto de estes não possuírem carisma. Todos os líderes têm em conta 5 pontos básicos,

que devem ser aqui realçados, face á sua pertinência para a gestão de qualquer organização desportiva:

- i.* O líder é alguém que é seguido;
- ii.* O líder não é alguém que é amado ou admirado, mas que obtém resultados;
- iii.* O líder é altamente visível, constituindo exemplo para os outros;
- iv.* A liderança é responsabilidade;
- v.* O líder não é alguém que pensa, mas alguém que faz.

As estruturas e agentes desportivos constituem hoje, quando organizados, uma força de intervenção política, social e económica inegável pela cobertura mediática que possuem e pelo dinamismo que provocam nos agentes económicos existentes, pelo que constituem um forte parceiro social na concepção e acompanhamento das políticas desportivas. Por outro lado, o facto do dirigismo desportivo, parece-nos, ter caminhado na sua essência, pela larga experiência que a nossa ligação ao fenómeno nos dá, está fundamentalmente orientado para a promoção pessoal, ascensão social política daqueles que a ele estão ligados e não na satisfação de necessidades e desejos dos consumidores do produto e serviço desportivo, sobretudo enquanto praticantes.

CAPITULO III: O DESPORTO EM CABO VERDE

Não existem modelos puros e únicos de desporto, pois na realidade, o desenvolvimento do desporto em cada país tem que ser entendido em consonância com o seu próprio contexto geográfico, climático, histórico, cultural, militar e de relações internacionais.

Cabo Verde é um país com alguma tradição no desporto e na prática da actividade física. Por isso, e porque o futuro deve ser pensado, é indispensável que se construa um modelo apoiado no conceito de sustentabilidade, que defina a visão, os objectivos e, sobretudo, as estratégias a serem seguidas nos próximos cinco anos.

Em Cabo Verde, com a recente publicação do Decreto-Lei nº 10/2011, que aprova as novas bases do sistema desportivo cabo-verdiano e define os objetivos e princípios que informam as bases das políticas de desenvolvimento do desporto, todos os organismos e entidades do movimento desportivo ficaram a mercê de uma profunda transformação, no que concerne aos objetivos, expectativas e futuras atuações.

Perante esta realidade, nenhuma instituição do desporto, senão a Direcção Geral dos Desportos para refletir questões vitais do sistema desportivo cabo-verdiano, com os principais atores e apresentar o melhor caminho para abordar o futuro, sobre o que fazer e para onde ir, traduzido num plano estratégico, como forma de esquivar o imprevisto (Direcção geral dos desportos, 2011-2016).

O Setor Desportivo carece de uma planificação pormenorizada, baseada numa reflexão, capaz de antecipar as constantes mutações que o sistema desportivo cabo-verdiano vem sujeitando, precisamente num cenário de aceleradas transformações, díspares exigências e procuras, em todas as vertentes do desporto.

3.1. A EVOLUÇÃO DO DESPORTO EM CABO VERDE

Em Cabo Verde, arquipélago localizado na costa oeste da África, colónia de Portugal até 1975, em função de uma série de particularidades históricas – especialmente aquelas relativas às condições de seu ‘achamento’ (colonização das ilhas desabitadas por povos de fora) e à falta de um controlo rígido por parte da metrópole – percebe-se, desde o século XVIII, a conformação de uma elite nativa constituída por mestiços (Silva, 2000).

No caso cabo-verdiano, em particular: “a crioulação abre portas para que determinados segmentos populacionais comecem a presumir-se detentores dos atributos antes reconhecíveis apenas aos grupos de maior prestígio e poder exigir um tratamento consentâneo com essa condição” (Fernandes, 2006, p.69).

Essas práticas modernas, notadamente as atividades físicas, estruturaram-se pioneiramente em Mindelo, a capital de São Vicente, ilha que, desde o último quartel do século XIX, exibia mais vitalidade cultural em função de um sistema educacional organizado, uma imprensa vibrante, a atuação de intelectuais notáveis e sua sintonia com o restante do mundo, dado o intenso movimento verificado em seu porto, o Porto Grande, na baía de Mindelo (Melo, 2007)

No decorrer do século XIX, com a expansão do comércio internacional que fazia uso de navios a vapor, tornou-se necessário estabelecer entrepostos para abastecimento de carvão.

Na baía de Mindelo, localizada no cruzamento de várias rotas navais importantes e com boas condições para receber embarcações de maior porte, foram instalados depósitos de companhias de capital inglês. Assim, naquele fim de século: “Quase todos os fluxos de mercadorias e de homens, quase todos os circuitos de comunicação. Em suma, quase tudo o que atravessa o imenso Atlântico está condenado a utilizar a ilha de S. Vicente e o seu Porto Grande” (Silva, 2000, p.16).

A instalação de infra-estrutura adequada à nova movimentação comercial alterou significativamente a paisagem de Mindelo. Marília Barros (2008) lembra que a cidade se tornou o principal centro urbano da colónia, grande motor da economia do arquipélago. Por lá, foram criadas tanto uma burguesia local menos dependente da metrópole quanto uma classe trabalhadora com características mais próximas às de um operariado; em linhas gerais, tratava-se de uma sociedade civil mais ativa e participante.

Diante dessas circunstâncias, São Vicente passou a atrair muita gente: de outras ilhas de Cabo Verde, da metrópole e de outros países, não só populares mas também pessoas de estratos socioeconómicos mais altos, todos em busca de trabalho e/ou de novas oportunidades de negócios. Mais ainda, conforme destaca Silva (2000, p.130): “além da comunidade estrangeira residente, a cidade é permanentemente inundada pelo frenesi constante daqueles que chegam e partem no espaço de tempo apenas necessário ao reabastecimento dos vapores”.

Para empregar a bela expressão cunhada por Silva (2000), a cidade transforma-se em um ‘onívoro cultural’, digerindo tudo o que chega pelo porto, inclusive as práticas de diversão, que

começam a se configurar como uma peculiaridade local. A população do Mindelo torna-se cada vez mais conhecida por ser apreciadora de festas, e o município, pela agitação dos bares e das atividades públicas. Obviamente, como nos lembra Silva (2000, p.133): “No Mindelo, como alhures, o lazer não anula por completo as fronteiras sociais. As elites locais criam seus espaços reservados de diversão com a preocupação evidente de se demarcar do povo”.

Em 1904, foi fundada a primeira agremiação cabo-verdiana a conceder mais atenção às atividades físicas: o Clube Mindelo. Mesmo se apresentando como uma “associação literária e de instrução, os seus estatutos previam no artigo 2^a: proporcionar o desenvolvimento físico por meio da ginástica” (Oliveira, 1998, p. 42). Tratava-se claramente de uma influência dos europeus que habitavam a região do Mindelo e/ou que atracavam em seu movimentado porto. Lembremos que, no século XIX, a prática já era incentivada em muitos países, entre os quais a Suécia, a Dinamarca, a França e a Alemanha.

Devemos considerar ainda as ações do relevante Liceu Infante D. Henrique, de Mindelo que, criado em 1917 previa desde o início a obrigatoriedade da disciplina ciências físicas, naturais, higiene e educação física.

Os alemães, por sua vez, retribuíram a calorosa recepção com as apresentações da ginástica em 1937 quando os navios estrangeiros atracavam no porto grande, ainda que o fluxo não fosse igual ao que se observara no século XIX.

Os clubes desportivos, que já existiam em bom número, contribuíam com o ar de festividade tanto por suas atividades quotidianas quanto por suas comemorações. Bons exemplos foram os festejos do 14º aniversário do Castilho (realizados em Março de 1937) e a entrega de faixas à equipe de futebol do Mindelense, vencedora do campeonato de São Vicente de 1941 (Oliveira, 1998).

Os periódicos, por sua vez, passaram com mais frequência a abrir espaço para as novidades desportivas. O Notícias de Cabo Verde, lançado em 1933, desde as primeiras edições exibia uma coluna inteiramente dedicada ao tema; em 1940, criou um suplemento de duas páginas.

Essa experiência levou ao lançamento do primeiro jornal desportivo da Colónia, em Dezembro de 1944, o *Goal*. Os responsáveis por essas iniciativas foram dois importantes personagens da história do desporto no arquipélago: Evandro de Matos, o Evandrita, e Joaquim Ribeiro (Oliveira, 1998).

Ribeiro foi, aliás, um dos homens que melhor expressou os novos tempos marcados por uma vida pública mais intensa. De família cabo-verdiana, embora tenha nascido na Guiné, viveu parte da infância e da adolescência em São Vicente e em Portugal, tendo sido designado, quando retornou à ilha, professor de ginástica do Liceu Gil Eanes.

Jogador de futebol e atleta de diversas modalidades, Ribeiro foi membro de vários clubes, além de dirigente de federações desportivas. Envolvido com muitas iniciativas políticas e culturais, actuante em vários periódicos, ficou também conhecido por ser galanteador e namorador. Foi ainda um dos pioneiros da aviação em Cabo Verde (Oliveira, 1998).

Mais do que influência estrangeira, o desenvolvimento desportivo tem haver com o fato de ter sido mobilizado pelos movimentos de construção de uma identidade cabo-verdiana.

Sendo Cabo Verde um país subdesenvolvido não é de esperar que ele (o desporto) tenha de imediato a craveira olímpica. Aliás, o desenvolvimento do desporto não deve, segundo cremos, ter por objetivo ir aos Jogos Olímpicos, antes visará as massas populares, não essencialmente mas sim como participação.

Nas notícias, constantemente, é possível perceber essa dubiedade: a crítica do “desporto capitalista”, mas o desejo de obter bons resultados internacionais; a ideia de “servir ao povo”, mas também de garantir uma maior projecção mundial. Isso fica explícito, por exemplo, quando o jornal celebrara intensamente o 4º lugar do cabo-verdiano José Correia na Corrida de São Silvestre de Angola. Ao ser entrevistado o treinador, e perguntado o porquê de não um resultado melhor, a resposta beira o hilário: “Há alguns vícios que um atleta tem de por de lado (tabaco e álcool inclusive) e já falei com o Zé acerca disso porque actualmente ele tem um papel a desempenhar servindo de exemplo aos mais jovens”.

A partir de 1977 algumas mudanças começam a ser implementadas, um processo que se tornará mais claro nos anos iniciais da década de 1980. O Voz di Povo de 22 de Janeiro de 1977 (ano 2, número 7) anuncia que a recém-criada Comissão Nacional de Educação Física e Desporto tentaria reestruturar e impulsionar o desporto nacional, a partir da constatação de que havia falta de espaços adequados para a prática, deficiência de técnicos especializados e mesmo desinteresse dos jovens.

O curioso: informa-se que os membros estiveram reunidos com líderes do desporto de São Vicente a fim de apresentarem o plano de desenvolvimento e colectarem sugestões. Na ocasião, é

possível perceber que havia alguma movimentação desportiva em São Vicente, competições esparsas de remo, natação e ciclismo, mas constantemente alguns torneios de golfe, além do campeonato de futebol.

Em 1977 começa a ser realizado o que foi chamado de campeonato popular de futebol, procurando atingir um conjunto maior da população. Esses novos campeonatos tinham em vista que “a prática do futebol popular, como a própria denominação indica, tem um alcance dinamizador e largado, na base de um conceito desportivo massificado, em especial entre os jovens”. Às subcomissões era apresentada a “tarefa árdua (...) de programar, espalhar e desenvolver o futebol, organizativamente” para aqueles que não se encontravam federados.

A ideia continuava sendo a de que “no dia que os jogadores se apresentarem como paradigmas de comportamento social, o futebol exercerá uma tarefa de educação quase colectiva”. Seguiam as preocupações com as brigas e confusões em bares e estádios, o que era encarado como um contra-senso à nova proposta de desporto do Governo.

Assim, não devemos crer que as intencionalidades tenham mudado bruscamente naquele ano de 1977. Vejamos, por exemplo, que, por ocasião das comemorações do dia da nacionalidade, Aristides Pereira teceu considerações sobre a importância do desporto em Cabo Verde, expressando a confiança que o partido e o Governo depositam no homem cabo-verdiano, que também se deve formar na escola do desporto para a realização, através de todos os sacrifícios, de uma vida de progresso e bem-estar social.

3.2. O ENQUADRAMENTO DO DESPORTO EM CABO VERDE

De acordo com a direcção dos desportos, sector do Desporto adquiriu, pela primeira vez, em Maio de 1987 um serviço central denominado Direcção Geral da Educação Física e Desportos inserido no então Ministério da Informação, Cultura e Desportos (B.O nº 21 de 23 de Maio);

Actualmente a Direcção Geral dos Desportos (DGD) é um serviço vocacionado para gerir e administrar o Sector do Desporto, o Centro de Medicina Desportiva (CMD), o Pavilhão Desportivo Váva Duarte (PDVD) e os recursos do Fundo Nacional do Desporto (FND). Recentemente, por despacho superior, foi co-responsabilizado a apoiar a Coordenação Nacional de Educação Física e Desporto Escolar (CNEFDE);

A Direção-Geral dos Desportos encontra-se sob tutela do Ministério da Educação e Desporto, domiciliada na Avenida Cidade de Lisboa – Praia, no 1º andar do prédio, irmãos Correia;

A Direção-Geral dos Desportos não possui edifício próprio, conta com uma única infraestrutura, o Pavilhão Desportivo Vavá Duarte, em Chã de Areia, onde estão sedeados o Centro da Medicina Desportiva, as Federações de Andebol, Atletismo, Basquetebol, Boxe, Karaté e Ténis, a Comissão Nacional de Ginástica e a Associação Regional de Futebol Santiago Sul.

Nas duas últimas legislaturas constitucionais a DGD fez parte sucessivamente do Ministério da Educação Cultura e Desporto; Ministério da Cultura e Desporto e Secretaria de Estado da Juventude e Desporto, Ministério da Juventude e Desporto e Ministério da Educação e Desporto.

As constantes mudanças de ministérios, nem sempre foram vantajosas para o Sector. De todos os ministérios por onde o Desporto esteve inserido o de Educação e Desporto criado em 2010 parece ter sido o mais proveitoso por causa do relançamento das actividades do Desporto Escolar subsistema do Desporto Nacional tido como sendo a base do Desporto para restantes vertentes, nomeadamente do Desporto Federado. (Direção Geral dos Desporto em Cabo Verde)

3.3. A GESTÃO DESPORTIVA EM CABO VERDE

3.3.1. Diagnóstico da Situação Atual

▪ A Organização

A Direção Geral dos Desportos é um dos Serviços Públicos da Administração Central que mais transitou de Ministérios. Sempre pára integrado num sector de desenvolvimento em jeito de complemento. Nunca teve um Ministério em exclusivo.

A DGD ganhou a sua primeira orgânica em 1999 (Decreto-Lei nº35/99 de 24/Maio) constituída pela Direcção de Cooperação e Apoio às Actividades Desportivas e a Direcção de Formação, Planeamento e Infra-estruturas Desportivas.

Actualmente a DGD conta com dois serviços a saber: O Serviço de Associativismo Desportivo (SAD) e o Serviço de Formação e Infra-estrutura Desportiva (SFID).

Apesar de a DGD integrar, na sua orgânica, dois serviços oficialmente determinados, na prática nunca funcionaram e/ou foram nomeados responsáveis pela gestão e administração de este ou aquele serviço.

A organização interna dos serviços da DGD (Direções de Serviços) tem sido gerida informalmente, cabendo ao Director-Geral agir em função do interesse dos serviços. As entidades do movimento desportivo são unânimes em reconhecer as limitações da DGD em responder as demandas e/ou adoptar atitudes pró-activas face aos novos desvios e/ou mudanças que verificam-se constantemente, no movimento desportivo nacional.

A nova Lei de Base do Sistema Desportivo, Decreto-Lei nº 10 de 2011, de 31 de Janeiro destaca, no artigo 85º que, em termos de organização e administração, os serviços da Administração Pública do Desporto integra o serviço central responsável pela promoção e execução da política desportiva do país, ou uma unidade personalizada de fomento do Desporto sujeita à tutela do membro do Governo responsável pela área do Desporto, cujas atribuições e competências se regerão pelas leis aplicáveis e pelo respectivo estatuto ou regulamento orgânico.

Uma unidade personalizada de fomento do desporto será a melhor via para garantir, com sucesso, uma melhor gestão e administração do desporto nacional.

A atual organização interna da DGD poderá limitar a implementação da nova Lei de Base do Sistema Desportivo.

Uma organização à altura do instituído na nova Lei de Base implica afetação de mais recursos, financeiros, materiais e humanos, estes, de preferência, especialistas na área do desporto, nomeadamente em direito desportivo, gestão e administração desportiva e marketing desportivo.

Optando por especialistas torna-se imprescindível investir-se na formação de novos e atuais recursos humanos disponíveis recorrendo aos estabelecimentos de ensino superior existentes, no País e/ou a cooperação bilateral.

▪ A Legislação

A legislação desportiva cabo-verdiana já não coaduna com as transformações registadas no Desporto Nacional, pelo que foi publicado, em Janeiro de 2011, a nova Lei de Base do Sistema Desportivo.

Actualmente, torna-se urgente operacionalizar o referido instrumento, regulamentando e publicando uma série de diplomas relacionados com a gestão pública do Desporto.

Nesta linha impõe-se a necessidade da contratação de especialistas em Direito Desportivo e/ou equiparado que dê continuidade ao processo da atualização da legislação desportiva nacional.

A nova Lei de Base do Sistema Desportivo Cabo-verdiano irá exigir muito da atual Direção Geral dos Desporto pelo que torna-se imprescindível uma revisão aprofundada dos recursos que a mesma virá a receber do Governo;

O Serviço Central do Desporto deve encontrar uma forma de manter os agentes desportivos nacionais familiarizados com as alterações que a legislação desportiva cabo-verdiana irá conhecer.

▪ **As Relações Institucionais**

As atribuições da D.G.D. impõem a necessidade da existência duma relação de parceria com entidades do movimento desportivo nacional, instituições públicas e privadas, países amigos, ONGs e comunidades internacionais, com incumbências desportivas.

A relação institucional da DGD com os setores, público e privado do desporto, tem sido formalizada através da assinatura de contratos-programa desportivo.

Os contratos-programa assinados com o movimento desportivo nacional (setor privado), oito federações e uma comissão nacional, atingiram em 2011, o valor de 57.411 Contos. Esse valor tem aumentado gradualmente derivado a realização e a participação em competições nacionais e internacionais.

No seio do sector privado do Sistema Desportivo Cabo-verdiano, importa destacar o reatar das novas relações institucionais entre o Comité Olímpico Cabo-verdiano e a DGD, no desenvolvimento do Desporto Nacional.

A DGD tem mantido relações institucionais com o sector público, nomeadamente o Poder Local e a Educação, contudo, essa relação, pode ser alargada, ainda mais, com as Universidades, Forças Armadas, Turismo e Saúde.

No ano lectivo 2009/10 a DGD passou a participar regularmente nas atividades do Desporto Escolar.

A DGD tem participado ativamente nas actividades promovidas pela Comunidade dos Países da Língua Portuguesa cumprindo as suas obrigações e participando nos programas adoptados.

A nível das relações internacionais, estreitou-se as relações com a UNESCO, através do programa de combate ao Doping no Desporto, tendo Cabo Verde retificado a Convenção Internacional de Luta Contra o Doping no Desporto.

Através da AMA (Agencia Mundial Antidoping), Cabo Verde passou a ser membro de pleno direito da ORAD II e III (Organização Regional Antidoping – Zona II e III).

Em relação às outras organizações e comunidades desportivas a relação atual resume-se de seguinte forma:

- Com o Conselho Superior do Desporto em África (CSDA), Cabo Verde tem quotas atrasadas;
- A ZONA 2 do CSDA não realiza actividades.
- Com o Comité Organizador dos Jogos das Ilhas (COJI), Cabo Verde deixou de ter uma presença assídua nas suas actividades.
- Com a CONFJES (Conférence des Ministres de la Jeunesse des Etats et gouvernements ayant le français en partage) os contactos tornaram-se exíguos desde que os “Dossiers” daquela organização passaram a ser geridos pelo Gabinete do Ministro Adjunto da Juventude e Desporto.
- A DGD tem relações institucionais privilegiada com o Instituto do Desporto de Portugal. Nesta mesma linha poderá também estabelecer relações com congéneres de outros países, nomeadamente Senegal, Mali, Angola, Espanha, Ilhas Canárias, França, como forma de promover e desenvolver a cooperação bilateral virada para o desenvolvimento desportivo.
- Existem protocolos e acordos de colaboração com ministérios, instituições de ensino, organizações não-governamentais, entre outras entidades.

▪ **As Infra-estruturas Desportivas**

Em Cabo Verde a construção e ou beneficiação de instalações desportivas passa, pela boa gestão da Carta Desportiva Nacional, em colaboração com as Câmaras Municipais e outras instituições públicas e privadas com responsabilidades na construção e manutenção de instalações desportivas;

Segundo o referido documento, a Área Desportiva Útil (ADU) existentes no país é de 1.277.440 m², correspondente às 520 instalações de tipologia de base formativas, instalações especiais para espetáculo, e que se encontram em funcionamento;

Uma grande parte da ADU das instalações (572.310 m² - 43%), nomeadamente no que ao piso se refere, encontra-se bastante degradada, pelo que a sua utilização é feita em condições muito deficientes.

3.3.2. O Papel do Desporto Escolar em Cabo Verde

A tutela do Ministério da Educação e Desporto incumbiu a Direção Geral do Ensino e a DGD responsabilidades, bem determinadas, no sentido de apoiar e monitorizar o relançamento do Desporto Escolar a nível Nacional.

Ao adoptar o Desporto Escolar como um dos principais vetores de massificação desportiva, permitiu a movimentação de milhares de jovens e crianças, de vários níveis de ensino.

Esta atividade contribui sobremaneira, para o reforço da unidade nacional, descoberta e encaminhamento de talentos e sobretudo alimentar outros subsistemas do Desporto Nacional.

O relançamento do Desporto Escolar mereceu, em Junho de 2010 reflexão do Conselho Nacional do Desporto.

No dia 2 de Junho de 2010 o Ministro da Educação e Desporto criou a Coordenação Nacional de Educação Física e Desporto Escolar (CNEF&DE), constituída por três professores de Educação Física, a exercerem as atividades nas instalações da DGD.

A CNEF&DE conseguiu, no ano lectivo 2009/10, produzir um conjunto de documentações, nomeadamente o Projecto de Desporto Escolar, Regulamentos, Medidas Lectivas, consideradas bases da reorganização dos Jogos Escolares Nacionais (4ª fase), sequência da 1ª fase Intra- escola, 2ª fase inter-concelhos, 3ª fase inter-zonas e a 4ª fase final dos JEN (novo figurino).

No ano lectivo 2010/11 todas as Delegações do Ministério da Educação e Desporto e as Escolas Secundárias foram visitadas e informadas da aposta do Governo no Desporto Escolar;

O Ministério da Educação e Desporto financiou, através da DGD, aquisição de 10.000 Contos em materiais didácticos para reforçar a prática do Desporto Escolar junto das escolas dos ensinos Básicos/Secundários, entregues em Janeiro do corrente ano.

No mesmo mês de Dezembro de 2010 também deu-se o arranque dos Jogos Escolares, a nível do Secundário, em simultâneo com a Copa Coca-Cola de Futebol fruto do protocolo de colaboração com a Cavibel S.A.R.L.

A CNEF&DE sente a necessidade de consolidar estruturalmente, rever o envolvimento dos principais servidores do MED, desde os pertencentes aos Serviços Centrais passando pelas Delegações Regionais e culminando no “feedback” das Direcções de cada Escola Secundária e dos respectivos professores face às actividades do DE.

Os eixos estratégicos do DE, nomeadamente financiamento dos Jogos Escolares Nacionais, formação de agentes do DE, construção, remodelação e ou beneficiação das instalações desportivas e filiação internacional implicam elaboração de projectos específicos, com o propósito de conquistar parceiros e fomentar o envolvimento da sociedade civil e outras organizações no Desporto Escolar;

3.3.3. O Financiamento do Desporto em Cabo Verde

Em Cabo Verde, como não poderia deixar de ser, o estado é ainda o principal financiador do desporto. Contribui com 50% do financiamento das Federações Nacionais, que por sua vez redistribuem 8% do financiamento às Associações Regionais. Essa distribuição não tem um critério rígido definido e não é feita em função do número de atletas inscritos.

A seguir ao estado, as Camaras Municipais contribuem significativamente para o financiamento das Associações, inscrevendo no seu orçamento anual, uma verba para o desenvolvimento do desporto municipal, não considerando também o número de atletas inscritos nos fundos distribuídos.

As restantes fontes de financiamento, são respetivamente, por ordem decrescente da percentagem contribuída para o financiamento do desporto nacional, os seguintes: as Federações Internacionais, os Patrocinadores Diversos, o Comité Olímpico Cabo-verdiano, as Receitas das Bilheteiras e as Quotas dos Sócios.

O futebol é a modalidade que recebe a maior quantia da verba referente ao financiamento do desporto nacional, sendo principal dinamizador de atividades que geram receitas de bilheteira. Em termos regionais, cabe á ilha de Santiago a maior fasquia desse financiamento.

3.3.4. Os Constrangimentos do Desporto em Cabo Verde

Em termos gerais, apesar dos avanços consideráveis que o Desporto Nacional conheceu nos últimos anos, podemos com facilidade identificar traços que o caracterizam. Em particular, os constrangimentos que têm impedido o seu desenvolvimento coerente e sustentado são principalmente os seguintes:

- ✓ Participação desportiva das populações visivelmente baixa, com relevância para as mulheres, os mais jovens, e os que têm menos recursos;
- ✓ Uma frequente opção pelo abandono precoce de actividades físicas e desportivas, por parte de adolescentes e jovens que deixam o sistema de ensino;
- ✓ Uma abertura desregrada, por parte de instituições desportivas, na formação dos seus agentes;
- ✓ Impasse na programação de actividades competitivas nos escalões de formação a nível regional e nacional;
- ✓ Participação associativa limitada e diminuta renovação do dirigismo desportivo;
- ✓ Uma excessiva dependência do movimento associativo dos apoios financeiros do Estado;
- ✓ Descontinuidade de políticas para o desporto;
- ✓ Ausência de planeamento e rigor técnico na concepção e construção de equipamentos desportivos que, em muitos casos, correspondem a vultuosos investimentos financeiros do Estado.
- ✓ Dirigentes com restrições de liderança, organização e capacidade de promover a sustentabilidade das instituições do desporto;
- ✓ Elevado número de associações desportivas sem sedes sociais, com gravidade para Associações Regionais de modalidades desportivas.

Os dirigentes desportivos consideram unanimemente, que o desenvolvimento desportivo é o principal objetivo a alcançar e que as principais necessidades para o atingir são mais equipamentos, formação e planeamento, dificultadas pela falta de financiamento e de recursos humanos disponíveis.

3.3.5. A Análise Swot do Desporto em Cabo Verde

De acordo com as informações colhidas junto da Direção Geral dos Desportos e o diagnóstico da situação atual, a Análise Swot do Desporto em Cabo Verde, pode resumir-se ao seguinte:

- **Forças:**

Fo1- Adoção de novos instrumentos de gestão e administração pública do Desporto: o ano de 2010 foi particularmente benéfico para o Desporto Nacional. O Sistema Desportivo Caboverdiano passou a contar com duas ferramentas indispensáveis para o desenvolvimento do Desporto a longo prazo. Trata-se da aprovação, em Conselho de Ministros, da nova Lei de Base do Sistema Desportivo e a Carta Desportiva de Cabo Verde. Quer dizer que, na presente conjuntura, as condições para planificar, programar e projectar de forma coerente e sustentável resolução dos grandes males que lesam o desenvolvimento do Desporto, estão minimamente criadas. Diga-se de passagem que já não há espaço para adiar, por mais tempo, o desenvolvimento do Desporto.

Fo2 - Reconhecimento oficial da orgânica institucional: devem ser evidenciadas questões conceituais a respeito do papel social da instituição, bem como, de que forma esta deve estruturar-se, face às necessidades e novas exigências, por forma a garantir eficiência das acções estrategicamente planificadas e programadas. O objectivo de entender este propósito é justificado pela necessidade de manter a instituição devidamente actualizada no contexto desportivo nacional e, paralelamente, valorizar a carreira profissional dos seus servidores, enquanto elementos determinantes, na transformação do Desportivo Nacional em todos os âmbitos.

Fo3 - Quadro técnico experiente: a crescente evolução do desporto em todas as suas formas de manifestações requer a participação de técnicos experientes capazes de gerir as mais complexas situações sem perder oportunidades, principalmente nos dias actuais em que se exige resultados imediatos.

A pressão é muito grande, partindo de dirigentes, patrocinadores e até do público, que não compreendem verdadeiramente a instituição, sem capacidade de resposta aos desafios propostos.

A indispensabilidade de investir na formação de recursos humanos, para o exercício de funções de gerência, certamente possibilitará um retorno compensador.

As formações terão de ser acções coordenadas que valorize o estatuto e a intervenção qualitativa do quadro técnico. Têm de ser programadas, sem vazios temporais, globalizadas, em moldes que os garantam que sejam, na prática, uma mais-valia para o desporto em particular e para a sociedade em geral.

Fo4 - Parcerias públicas e privadas diferenciadas:

Fo5 - Empenhamento institucional na construção e beneficiação de campos de Futebol em todas as Regiões Desportivas do país: o Futebol em Cabo Verde representa a modalidade desportiva mais procurada e praticada por uma população muito variada, nomeadamente crianças, adolescentes jovens, adultos, homens e mulheres, em todo o País. Representa, no fundo, a unidade nacional reflectida nas actuações das Selecções Nacionais, nas realizações dos campeonatos nacionais, torneio inter-ilhas, entre outros acontecimentos do Futebol. A construção e beneficiação de campos de Futebol em todos os concelhos do País projectarão o Desporto Nacional em várias dimensões, nomeadamente na mercantilização do Futebol, no envolvimento da TV com empresas públicas e privadas, sociedade civil, na transmissão de jogos (indústria de entretenimento por excelência), quiçá na conquista do autofinanciamento do próprio Futebol, enquanto fenómeno social de grande impacto.

▪ **Fraquezas:**

Fr1 - Recursos humanos, financeiros/logísticos limitados: visto Cabo Verde ser um país com poucos recursos financeiros para o desporto torna-se fundamental rentabilizar e saber distribuir os dinheiros públicos mediante uma estratégia de prioridades. Esta estratégia deve beneficiar aqueles que melhor aplicam as suas verbas.

O financiamento do estado implica uma maior responsabilização daqueles que recebem apoios públicos. Dai que o desenvolvimento de mecanismos de fiscalização e a criação de órgãos de controlo da utilização dos dinheiros públicos é uma prioridade emergente. Só assim se poderá responsabilizar o movimento associativo para uma melhor gestão, bem como estado para entrega a tempo e horas dos ditos apoios. Isto implica uma evolução natural para a profissionalização dos cargos directivos do movimento associativo. Podendo assim garantir uma maior

responsabilização dos próprios, bem como mais competências e dinâmica na execução das suas funções.

Fr2 - Quadro legislativo desfasado da realidade desportiva actual: na última década, ficou evidente, o impasse que o sector do Desporto viveu em matéria de formatação da legislação desportiva, que harmonizasse com o novo contexto social e económico do país.

Até a presente conjuntura é de se admitir, que o acervo da legislação desportiva cabo-verdiana advém, de influências de outras realidades. Há necessidade de adequar as leis do desporto à realidade de Cabo Verde, enquanto país arquipelágico. Por exemplo, o Regime Jurídico das Associações Desportivas, mais de que nunca, necessita de uma revisão profunda, no sentido de tornar mais leve e eficiente o funcionamento das instituições desportivas que fazem parte do sistema, assim como a aplicação dos recursos (humano, material, e financeiro) que o Estado faz para que, através das mesmas, chegue mais e melhor desporto a todas cabo-verdianas e cabo-verdianos, dentro e fora do país.

Fr3 - Impasse na implementação da orgânica da DGD;

Fr4 - Embaraços na massificação do Desporto através de parceiros;

Fr 5 – Inexistência de Infra-estruturas desportivas especializadas;

Fr 6 - Fragilidade organizativa das Associações Desportivas: a organização e o funcionamento interno, de uma maior parte das Associações Desportivas não têm reflectido para o Sector, a real coesão de grupo.

As estruturas organizativas, que deveriam assegurar o funcionamento administrativo, acabam por ser desempenhadas pelo Presidente ou por um ou outro elemento da direcção. Esta folga social desemboca, quase sempre, num acumular de responsabilidades, afunilado em duas ou três pessoas da direcção, que acabam por apoderar-se do funcionamento da instituição, ao longo do tempo, sem se importarem com o desgaste e a estagnação na gestão e administração institucional.

Por exemplo, comumente ainda, se deparam com clubes sem o mínimo de organização, a sobreviverem à custa de financiamentos públicos, nomeadamente das Câmaras Municipais e, que têm como único objectivo participar em campeonatos regionais de um escalão etário bem determinado, sem qualquer preocupação em ampliar a oferta desportiva para outros escalões,

sobretudo o de formação. Este exemplo espelha um pouco a realidade que se vive na maioria das Associações Desportivas.

Fr 7 - Desenquadramento de escalões de formação: a passividade das federações e associações regionais de uma boa parte das modalidades desportivas leva, a maioria dos clubes, a não investir e/ou organizar os praticantes de escalão de formação.

Por outro lado no desporto cabo-verdiano não abunda dirigentes com cultura desportiva direccionada para formação. Essa carência leva com que em algumas ilhas pura e simplesmente não haja competições jovens a nível local e regional, criando assim um grande vazio no processo de formação desportiva.

▪ **Oportunidades**

Op1 - Diversidade na procura do desporto para diferentes fins: o desporto é um sector dinâmico e de rápido crescimento cujo impacto macroeconómico está a ser subestimado, e que pode contribuir para o crescimento e criação de emprego. Pode também contribuir para o desenvolvimento local e regional, a regeneração urbana e o desenvolvimento rural.

O desenvolvimento de qualquer desporto não pode ser o produto de um processo espontâneo. Ele implica orientação estratégica, definição de prioridades, impõe planeamento e, fundamentalmente, exige que os agentes desportivos sejam altamente qualificados. A animação desportiva, a iniciação, a orientação, o treino, a gestão, a direcção, a arbitragem, as acções de formação dirigidas aos agentes desportivos têm de obedecer a uma linha orientadora que interligue, que una, que integre a sua intervenção na execução de um plano nacional de desenvolvimento. A formação de quadros não deve reduzir-se a um qualquer kit, pacote ou produto de consumo. Também não deverá constituir-se como um meio de doutrinação, de alinhamento ou de uniformização.

Op2 - Condições naturais para prática permanente/novas opções do Desporto: Cabo Verde, enquanto país arquipelágico, possui condições naturais para a prática dos desportos náuticos (Surf, Kit Surf, Body Board, Remo, Vela, etc.) modalidades desportivas de ar livre (Golfe, Ténis, Ultra Maratona) durante o ano todo, de forma consistente e permanente. Na mesma linha existe o relevo acidentado da maioria das ilhas que permitirá a prática de desportos radicais como Montanhismo, Escalada, BTT (Bicicleta Todo Terreno), Motocross e outros. Qualquer das opções pode estar fortemente associado ao turismo.

Op3 - Aposta do Poder Local na infra-estruturação desportiva:

Op4 - Início da nova legislatura constitucional:

Op5 - Existência da Lei de Mecenato: há já algum tempo que o Sistema Desportivo Cabo-verdiano passou a beneficiar do regime jurídico do mecenato. Embora a referida Lei protege outros sectores do desenvolvimento social, para o Desporto, fenómeno social que envolve pessoas de vários quadrantes, as exigências são propícias para obter-se algum provento, desde que o processo seja revisto no que concerne às percentagens na majoração da doação dos mecenas, bem como na sua simplificação, para que as entidades do movimento desportivo accionem, com maior frequência, o seu uso.

É por demais evidente que o estado não pode suportar sozinho os encargos inerente ao financiamento do sistema desportivo e garantir as necessidades cada vez mais sofisticadas do desporto moderno.

Contudo, na nossa realidade existe uma dependência drástica nos apoios estatais, por parte do movimento associativo. O estado tem de criar estratégias e formas de incentivos para uma contribuição privada no financiamento do sistema desportivo. Só assim se poderá contribuir para uma emancipação do movimento associativo, adquirindo uma certa autonomia financeira e libertando o estado do enorme peso que implica a manutenção e desenvolvimento do nosso sistema desportivo.

Para esta mudança a lei do mecenato é um instrumento fundamental, que tem de ser redimensionado para que seja realmente atractivo face aos interesses privados, salvaguardando o desenvolvimento harmonioso do sistema desportivo.

Um aliado fundamental para essa mudança é a televisão pública (TCV) e os outros órgãos de comunicação social que devem garantir a cobertura e mediatização do Desporto Nacional. Só assim se pode tornar mais atractivo ao investimento privado.

▪ **Ameaças**

Am1 - Estagnação do orçamento do Sector: o orçamento para o sector, na maioria das vezes, mantém-se inalterável. Contudo é bom realçar que este cenário não tem permitido ao Sector acompanhar o desenvolvimento do País em várias áreas. Investir no Desporto representa ganhos em várias dimensões, nomeadamente do ponto de vista socioeconómico.

Am2 - Debilidade do movimento associativo: em Cabo Verde, apesar das oportunidades oferecidas pela Legislação Desportiva às entidades do movimento associativo desportivo são muito poucas as que evidenciam um dinamismo forte no seio das comunidades onde estão inseridas. A figura do clube encontra-se na maioria das vezes vocacionada para competições, dando oportunidade, preferencialmente, aos mais aptos de forma muito selectiva, negando acesso aos menos aptos e/ou pelo menos os que procuram a iniciação desportiva, a formação e/ou a participação. Esta lógica de funcionamento tem contribuído para estagnação de várias associações desportivas e consequentemente o divórcio com a comunidade.

Am3 - Urbanização desportiva negligenciada: acentua-se que uma correcta urbanização desportiva contribui fortemente para a socialização ou ainda é uma forma indirecta, mas fundamental, no controlo social. É sobejamente reconhecido que a acção do Desporto no geral influi, directa ou indirectamente, no comportamento dos indivíduos e das comunidades, com objectivos sempre baseados na razão de um maior bem geral. Contudo, em Cabo Verde sobretudo nas cidades de maior peso demográfico, esse desiderato tem vindo a degradar-se continuamente. O ordenamento do espaço desportivo é, na sua maioria, caótico. Cada dia que passa surge novos bairros, alguns com urbanização moderna, mas totalmente desprovidos de espaços desportivos, transformados em autênticos dormitórios, onde o espaço do desporto praticamente se confina às estradas, com todas as contra-indicações daí advenientes. Sendo assim urge corrigir e preservar espaços para gerações vindouras, através de legislação que imponha aos responsáveis pelo planeamento das urbanizações a previsão da existência de diferentes tipos de espaços desportivos susceptíveis de responder à prática desportiva em todas as vertentes.

Am4 - Proliferação e uso de substâncias psicotrópicas no seio de adolescentes e jovens, potenciais praticantes: em Cabo Verde, um pouco por toda a parte, sobretudo nas cidades de maior afluência demográfica, Praia, Assomada, Mindelo, Espargos, Sal Rei, S. Filipe, etc. O fenómeno de uso e abuso de substâncias psicotrópicas tem vindo a atingir adolescentes e jovens. Este flagelo se não for combatido, a curto e a médio prazo constituirá um forte entrave para o desenvolvimento da cultura desportiva das populações e, não só mas também, todo o investimento feito hoje no Desporto será infrutífero. Pois o Desporto não compadece com tais comportamentos. Em contrapartida os adolescentes e os jovens são o motor do desenvolvimento do Desporto.

Am5 - Custo elevado nos transportes inter-ilhas.

Quadro 2: Análise SWOT do Desporto em Cabo Verde

Forças	Oportunidades
Fo1: Novos instrumentos de gestão e administração pública do Desporto; Fo2: Parcerias públicas e privadas diferenciadas; Fo3: Campos de Futebol em todos os concelhos.	Op1: Condições naturais para prática permanente e novas opções do desporto; Op2: Aposta do Poder Local na infra-estrutura desportiva; Op3: Existência da Lei de Mecenatos
Fraquezas	Ameaças
Fr1: Recursos humanos, financeiros/logísticos limitados; Fr2: Embarços na massificação do Desporto através de parceiros; Fr3: Inexistência de infra-estruturas desportivas especializadas;	Am1: Debilidade do movimento associativo; Am2: Urbanização desportiva negligenciada; Am3: Proliferação e uso de substâncias psicotrópicas no seio de adolescentes, jovens e potenciais praticantes;

Fonte: Direção Geral dos Desportos

3.3.6. Objetivos e Linhas Estratégicas do Desporto em Cabo Verde

Segundo a DGD a sequência da análise interna e externa do setor desportivo, tanto a Direção Geral dos Desportos como o conjunto de parceiros do desporto, públicos e privados do Sistema Desportivo Cabo-verdiano, devem unir-se à volta dos seguintes 4 grandes objetivos e linhas estratégicas:

- ✓ Aumentar a participação desportiva em todas as vias de acesso à prática do Desporto; Consequindo ao longo do período de vigência deste plano, organizar e implementar adequadamente o Desporto nas vertentes consideradas inactivas (Universitário, Militar e de Participação) e imprimir uma nova dinâmica no acesso ao Desporto Federado (clubes) de forma a garantir uma aposta clara e determinante na massificação do Desporto em todas as Regiões Desportivas do país;
- ✓ Fortalecer os serviços públicos do Desporto; Consequindo, quer a nível da Administração Central, quer da Administração Local que os serviços da Administração Pública do Desporto cheguem às populações com maior eficácia e eficiência possível, contando com um quadro de recursos humanos competentes

(especializados), exercendo com uma orgânica ajustada em função de um regulamento próprio, em resposta às novas expectativas criadas no seio dos agentes desportivos;

- ✓ Elevar a qualidade de apoios aos parceiros do sector privado do Desporto; Tanto no melhoramento das condições de práticas às modalidades desportivas organizadas em federações, construindo instalações desportivas próprias, como na capacitação e formação de recursos humanos adequados;
- ✓ Promover a capacidade de autofinanciamento das Federações Desportivas susceptíveis de obter receitas próprias; Criando e ajustando a legislação Desportiva, exigindo e mobilizando receitas a partir de actividades económicas utilizando o Desporto como produto ou serviço prestado.

Os principais objetivos que têm sido mencionados pelos dirigentes nacionais convergem em aumentar o número de atletas, melhorar os resultados, apostar na melhoria da formação e no número dos jovens praticantes, diversificar as competições e escalões e implementar novas modalidades.

3.4. O DESPORTO EM SÃO VICENTE

3.4.1. Enquadramento

A ilha de São Vicente conta com 76.107 habitantes, sendo 38.350 do sexo Masculino e 37.757 do sexo Feminino. Segundo um recenseamento levado a cabo pela Direção Geral dos Desportos em 2012, São Vicente conta com 3.779 atletas distribuídos por 6 escalões etários, não tendo sido contabilizado os atletas veteranos. Considera-se que uma pessoa em cada 20 habitante, pratica desporto ou está inscrito numa associação desportiva como praticante.

O escalão sénior é o que detêm maior número de atletas na Ilha de São Vicente, 33 % dos atletas federados. O que demonstra a urgência de se investir mais nos escalões de formação, onde deveria proliferar mais clubes e consequentemente mais atletas. Os escalões Sénior, tem 1.247 atletas inscritos nas diversas associações regionais.

Logo a seguir aparecem as escolas com 20 % dos atletas, consequência do surgimento em massa, nos últimos anos, de Escolas de Iniciação Desportiva.

Em São Vicente existe um total de total de 43 organizações desportivas, que participam nas competições oficiais, mas um número significativo, ou seja cerca de 28 %, não tem estatuto publicado no B.O., o que a priori, lhes impediria de participar em qualquer competição oficial.

O fato de não estarem legalizados, lê-se oficialmente constituído, pode trazer vários problemas e entraves ao desenvolvimento das respectivas modalidades e do Desporto Nacional. Por exemplo no caso do Futebol, os clubes só são compensados, financeiramente, através dos Mecanismos de Solidariedade e de Formação se forem organizações oficiais, reconhecidas pela Federação e pelo Estado. De realçar que os Estatutos, das Associações Regionais, proíbem as organizações não oficiais, de participarem nas competições organizadas pelas Associações Regionais / Federações Nacionais.

Apenas 2,15 % da população feminina (812 mulheres) são praticantes, um número muito baixo, para uma sociedade que se pretende igualitária e quanto ao sexo masculino existem 2967 atletas inscritos, ou seja por cada 13 habitantes encontra-se 1 individuo que está inscrito numa associação desportiva como praticante. Apesar dos esforços para a igualdade do género, e para que haja um maior número de mulheres praticando o desporto, ainda somente 21% dos atletas, inscritos nas associações desportivas, são do sexo feminino.

3.4.2. Modalidades e Praticantes

De todas as modalidades com atletas inscritos, naturalmente o Futebol destaca-se pois tem mais clubes que o praticam e mais competição logo mais atletas. Com uma grande diferença, quanto ao número de atletas, o Basquetebol com 224 atletas e o Voleibol com 214 atletas, são as modalidades mais praticadas depois do Desporto Rei, o Futebol. De destacar também a Capoeira que mesmo não sendo uma modalidade de competição, consegue reunir 208 praticantes. Realçar o baixo número de praticante do Ciclismo, modalidade que necessita urgentemente de uma nova dinâmica, caso contrário poderá desaparecer do mapa dos desportos praticados na Ilha. A modalidade com o menor número de praticante é a Luta Kriola, que tem apenas 10 praticantes. Mas essa modalidade é muito recente no País.

- **Futebol**

É a modalidade com maior número de praticantes em São Vicente. Até finais de 2016 a Associação Regional de Futebol de São Vicente, tinha inscrito 1228 (mil duzentos e vinte e oito) praticantes/atletas conforme o seguinte: 200 atletas na 1ª Divisão, 150 na 2ª Divisão, 150 nos seniores femininos, 338 nos Sub-15, 230 nos Sub-17 e 160 nos Sub-19.

- **Andebol**

Dos 180 atletas inscritos na Associação de Andebol, podemos constatar que existe um grande equilíbrio entre os números atletas de femininos e atletas masculinos. O baixo número de atletas é consequência da não existência de equipas nos escalões de formação, restringindo-se a modalidade apenas ao escalão Sénior. Assim urge apostar nos escalões de formação, tal como nas outras modalidades de salão.

- **Ténis**

Uma modalidade que devido ao grande número de jovens praticantes esta em franca expansão. Dos 73 atletas inscritos na Associação, 43 são jovens dos escalões de formação. Tal como nas outras modalidades os atletas masculinos são em maior número.

- **Basquetebol**

A segunda modalidade com maior número de praticantes inscritos. De realçar que esses atletas tem competição regularmente. Seguindo as características da ilha e do País, existe uma

grande discrepância entre o número de atletas masculinos, 163, e o número de atletas femininos, 61. Quanto a nós a modalidade deve ser pensada com uma visão de futuro, havendo a prioridade de apostar em mais Escolas de Iniciação da modalidade e nos escalões de formação

- **Voleibol**

Das poucas modalidades praticadas em São Vicente, onde o número de atletas femininos, 118, é maior que o número de atletas masculinos, 96. Os 214 atletas inscritos na Associação, estão divididos por cinco clubes, sendo que existe competição apenas nos escalões de Sub 17 e nos Seniores. Tal como nas modalidades de salão existe um maior número de praticantes nos Seniores, 121, contrabalançando com os 93 atletas inscritos nos escalões Juvenis (Sub 17);

É a terceira modalidade com o maior número de praticantes e o maior número de equipas. Apesar desses números, a modalidade deve ser pensada numa visão de futuro e haver assim, lugar para uma forte aposta nos escalões de formação.

- **Luta Kriola**

Modalidade criada recentemente. Ainda com um baixo número de praticantes, 10, onde a grande maioria é do sexo masculino, 8... É a modalidade com o menor número de praticantes, em São Vicente.

- **Bodyboard e Surf**

Modalidade que mais cresceu em número de praticantes nos últimos 10 anos, fruto de um bom trabalho feito pela Associação que promove a modalidade na Ilha. Devidas as suas características, muito diferente das outras modalidades desportivas, a diferença entre o número de praticantes do sexo masculino e do sexo feminino é ainda maior. Realçar ainda que 37 atletas, todos masculinos, são ainda jovens com menos de 18 anos.

- **Atletismo**

Das modalidades que já teve no passado forte impacto na ilha de São Vicente e que hoje resume-se a um reduzido número de atletas, 94. A par do Voleibol e da Ginástica, são as modalidades onde o número de atletas feminino, 57, é maior que o número de atletas masculinos, 37. Dos 94 atletas inscritos na respectiva Associação, 68 são dos escalões de formação, Sub 15, Sub 17 e Sub 19.

- **Boxe**

Dos 38 atletas inscritos na Associação local, apenas 18 são Seniores, sendo às 6 atletas femininas, todas pertencentes a esse escalão etário. Assim o Boxe, da ilha de São Vicente, tem inscrito na respectiva associação regional, 20 atletas que ainda pertencem aos escalões jovens.

- **Golf**

Modalidade com características muito próprias e que devem ser alvo de cuidados especiais, caso contrario poderá mesmo deixar de ser praticado na Ilha. Dos 86 atletas inscritos, não existe nenhum do sexo feminino nem tão pouco atleta pertencente aos escalões de formação.

- **Capoeira**

Modalidade com características únicas, onde não há lugar para a competição mas sim para ocupação dos tempos livres, manutenção da forma física e não pela performance competitiva. Apesar de ser recente, o seu aparecimento em Cabo Verde, já existe um número considerável de praticantes, 208, na sua maioria masculinos, 125. Realçar a forte presença dos jovens enquanto praticantes. Desde idade das escolas até aos dezanove anos existem 128 praticantes, distribuídos pelos dois géneros, masculinos e femininos. Sublinhar que é a quarta modalidade com mais praticantes do sexo feminino, 83 atletas.

- **Criquet**

Apesar de haver muitos atletas inscritos no organismo que rege a modalidade na Ilha, a competição tem-se restringido a torneios esporádicos. O baixo número de atletas femininos, 10, em comparação ao número de atletas masculinos, 166, não passa despercebido. Dos 176 atletas inscritos, metade (88) faz parte do escalão dos Sub -19, sendo esses, todos masculinos.

- **Ciclismo**

Ainda com um baixo número de praticantes, 17 atletas inscritos, não existindo nenhum do sexo feminino nem tão pouco atleta pertencentes aos escalões de formação. Uma modalidade que deve ser repensada, de resto só agora a Associação local esta em processo constitutivo.

- **Ginástica**

Modalidade que há muitos anos se pratica em São Vicente e com uma base de sustentabilidade de atletas, bastante aceitável. Pelos números apresentados, podemos dizer que é uma modalidade exclusivamente feminina. Dos 170 atletas todas são mulheres e sendo a mais velha com 18 anos.

3.4.3. Dirigentes Desportivos

Proporcionalmente ao número de organizações desportivas que competem e ensinam a prática desportiva na Ilha de São Vicente, o número de Dirigentes é bom, sendo de aproximadamente cinco (5) Dirigentes por cada equipa. Mas na realidade, a ausência dos dirigentes no dia-a-dia dos clubes e associações reflete diretamente na qualidade da organização das associações desportivas.

Dos 353 (trezentos e cinquenta e três) dirigentes inscritos nas diversas organizações desportivas, existe uma grande superioridade de dirigentes masculinos (87 %). De salientar que apesar da baixa percentagem de dirigentes femininos, 13 %, algumas dessas 46 (quarenta e seis) mulheres já presidem ou presidiram associações regionais, sendo de destacar o Andebol, Voleibol, Ginástica, Basquetebol.

Nota-se que a esmagadora maioria do dirigente desportivo da ilha tem mais do que 35 anos, sendo que apenas 53 dirigentes têm entre 20 e 35 anos. Essa facto deve-se que está função, normalmente, exigir mais experiencia e disponibilidade das pessoas.

Quanto á formação, penas 14% dos dirigentes tem formação específica, ou seja de lamentar o facto de existir uma grande maioria de dirigentes que nunca tiveram qualquer tipo de formação para estarem a dirigir clubes e associações regionais. Este aspeto, negativo, reflete na qualidade da organização das instituições desportivas, que muitas vezes é quase inexistente, sem capacidade de projetar o futuro e definir os objetivos das suas próprias organizações.

3.4.4. Associação Regional de Futebol de São Vicente

A Associação Regional de Futebol de São Vicente é uma pessoa coletiva de direito privado, sem fins lucrativos, tem a sua sede na cidade do Mindelo e, é de âmbito regional. Rege-se por

normas estatutárias e encontra-se filiada na Federação Cabo-verdiana de Futebol pelos regulamentos e deliberações da Assembleia-geral e pela demais legislação aplicável.

Reúne-se em Assembleia-geral Ordinária duas vezes por ano e em Assembleia-geral Extraordinária sempre que haja matéria específica a ser tratada em ponto único. A primeira Assembleia-geral Ordinária realiza-se até 31 de Julho de cada ano para aprovação do Orçamento e Plano de Actividades e a segunda até 30 de Novembro de cada ano para Apreciação, Discussão e Votação do Relatório e Contas de Gerência. As deliberações e decisões são aprovadas por voto da maioria simples.

Tem como principais objetivos:

- Promover, organizar, regulamentar e controlar o ensino e a prática do futebol, em todas as especialidades e competições;
- Estimular a juventude cabo-verdiana para o espírito associativo e desportivo no domínio do fomento do futebol;
- Organizar e patrocinar a realização de provas regionais, nacionais e internacionais, prestando assistência aos clubes e jogadores que nelas participem;
- Organizar anualmente campeonatos nacionais e outras provas que considere convenientes à expansão, desenvolvimento e aperfeiçoamento do futebol nacional.

A Associação é gerida por uma estrutura orgânica constituída por órgãos sociais e órgãos técnicos permanentes dotados de competências estatutárias próprias, num total de 25 (vinte e cinco) elementos, eleitos por lista ou listas concorrentes, mas é o Presidente da Direcção quem assegura o seu regular funcionamento.

Compõem os órgãos sociais: a Assembleia Geral, a Direcção, o Conselho Fiscal, o Conselho Jurisdicional, o Conselho de Disciplina e o Conselho de Arbitragem.

Compõem os órgãos técnicos permanentes: o Secretário-geral e a Direcção Técnica Regional.

▪ **Número de Clubes de Futebol:**

A Associação Regional de Futebol de São Vicente actualmente é constituída por 14 clubes para a prática do futebol seniores masculinos, sendo 8 da 1ª Divisão e 6 da 2ª Divisão. Também

administra/gere as actividades ligadas às ligas de futebol feminino sénior e dos escalões de formação constituídas por um universo de 36 equipas, sendo 6 feminino, 13 Sub-15, 11 Sub-17 e 6 Sub-19.

Em 2017, disputaram o campeonato sénior masculino da 1ª Divisão, a Associação Académica do Mindelo, o Batuque Futebol Clube, o Clube Desportivo Falcões do Norte, o Clube Sportivo Mindelense, o Futebol Clube Derby, o Salamansa Futebol Club, o Sport Clube Ribeira Bote e o Sporting Clube Farense.

Disputaram o campeonato sénior masculino da 2ª Divisão a Associação Desportiva Recreativa Cultural e Ambiental Ponta d’Pom, a Associação Desportiva Recreativa e Cultural Calhau, a Associação Desportiva Recreativa e Cultural São Pedro, o Grémio Desportivo Amarante, o Grémio Sportivo Castilho, e o Sport Clube Corinthians.

▪ **Número de Dirigentes**

Encontram-se licenciados a fim de exercerem as funções de delegados aos jogos, aproximadamente, 4 dirigentes por clube da 1ª e 2ª Divisões, seniores masculinos, o que perfaz 56, sendo 32 na 1ª Divisão e 24 na 2ª Divisão.

▪ **Principais dificuldades na Gestão da Associação:**

O número de árbitros para cobrir todas as competições é curto, nem todos os treinadores possuem a formação mínima para desempenhar a função, existe uma grande carência de dirigentes qualificados. De realçar ainda as dificuldades financeiras, nomeadamente devido ao deficit das receitas. As receitas provêm de: i) venda de bilhetes de entrada aos jogos; ii) cobrança das inscrições dos clubes, iii) confecção de cartões de licença de jogadores e dirigentes; iv) financiamento à liga dos escalões de formação; v) contratos de patrocínio; vi) contratos de publicidade; vii) subsídios atribuídos pela Câmara Municipal de São Vicente; viii) subsídios atribuídos pela Federação Cabo-verdiana de Futebol; ix) da assinatura de contratos-programa com a Direcção Geral do Desporto mas raramente ou nunca cobrem o valor das despesas porque algumas são fracas e às vezes nem se realizam. Os espaços para prática da modalidade, particularmente o Estádio Municipal Adérito Sena vem sendo saturado com o exagerado número de jogos aos fins-de-semana e treinos diários que aí acontece e sem a devida manutenção.

CAPITULO IV: ESTUDO DE CASO

Figura 2: Sede do Clube Sportivo Mindelense



Fonte: <https://mindelosempre.blogspot.com> (Foto Filipe Conceição e Silva)

4.1. Apresentação do Mindelense

O Clube Sportivo Mindelense, o mais antigo da ilha de São Vicente e um dos mais antigos de Cabo Verde, foi fundado em 1919, mas ficou no entanto consagrado o dia 25/05/1922, como a data da sua fundação, com a aprovação do primeiro estatuto, conforme portaria nº 95 da referida data.

É o Clube com a maior massa adepta, tanto no território Nacional como nas Comunidades Emigradas e também com maior palmarés em Cabo Verde no que diz respeito ao “desporto rei”. Conta com 47 Campeonatos Regionais e 20 Campeonatos Nacionais (6 campeonatos na época colonial e 11 campeonatos nacionais, após a independência de Cabo Verde).

No ponto primeiro, do artigo segundo do estatuto está plasmado a vocação do Clube para promover e fomentar a prática desportiva, de educação física, e a realização de actividades culturais e recreativas, especialmente com os seus associados e atletas.

4.1.1. Princípios e Valores

- União
- Ética e integridade
- Transparência
- Desempenho e paixão
- Orgulho, identidade e tradição
- Respeito
- Educação
- Civismo
- Responsabilidade

4.1.2. Modalidades Desportivas

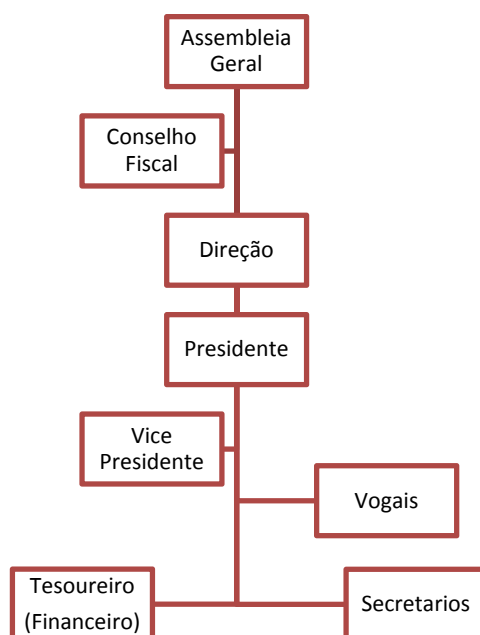
As modalidades do clube mindelense são futebol masculino na categoria sénior e nos escalões 17,18,19, futebol feminino sénior e voleibol sénior.

A direcção do mindelense superintende todas as modalidades desportivas praticadas pelo clube, sendo as secções dirigidas por uma comissão desportiva para cada modalidade.

As comissões desportivas são nomeadas pela direcção, dentre os associados, preferencialmente os antigos praticantes da respectiva modalidade, sendo cada uma composta por um director, um adjunto e um vogal.

4.1.3. Organização do Clube Sportivo Mindelense

A estrutura organizativa actual do Mindelense, foi aprovada e implementada a partir de 04 Setembro de 201, conforme o organograma da figura seguinte:

Figura 3: Organograma do Mindelense

Fonte: Clube Sportivo Mindelense

Para a composição dos corpos gerentes só podem ser eleitos cidadãos cabo-verdianos, de origem.

A Assembleia-geral é constituída por todos os sócios com a idade não inferior a 18 anos, no pleno gozo dos seus direitos, sendo a mesa da assembleia-geral composta por um presidente, um vice-presidente e dois secretários eleitos nas assembleias-gerais, ordinárias ou extraordinárias para esse fim convocadas, por um período de dois anos e podendo ser reeleita.

As principais competências da Assembleia Geral são: eleger e demitir os membros da direcção e do conselho fiscal; discutir e votar o relatório das contas da direcção e o parecer do conselho fiscal; discutir e aprovar os estatutos do clube, deliberar sobre alterações a introduzir neles, e aprovar os regulamentos internos; deliberar sobre as reclamações, recursos e propostas que lhe sejam presentes; autorizar a direcção a investir em actos e contratos de vulto, a contrair empréstimos ou obrigar-se em outras operações de crédito para aquisições, construções de carácter desportivo ou social e necessários aos objectivos do clube; alterar, sob proposta da direcção, o montante da jóia e a quota mensal a pagar pelos sócios; pronunciar-se sobre tudo quanto interessa ao desenvolvimento do “Mindelense”.

A Direcção é constituída por um presidente, um vice-presidente, dois secretários, sendo um adjunto, um tesoureiro, cinco vogais, sendo três suplentes e, tem como principais competências, as seguintes: promover a administração do Mindelense; elaborar anualmente o orçamento e promover a sua execução, arrecadando as receitas e satisfazendo as despesas; admitir, suspender e despedir empregados e fixar-lhes as remunerações; propor a Assembleia Geral a atribuição de sócios honorários e beneméritos; elaborar e submeter para a apreciação da assembleia-geral, anualmente, o relatório de contas da sua administração; elaborar os regulamentos internos; fixar a montante de quaisquer taxa que venham a ser incluídas nos regulamentos internos; suspender, temporariamente, quanto as conveniências o exigam, as propostas para a admissão de novos sócios.

Além dessas competências da direcção, cabe ainda ao seu presidente as seguintes, de carácter relevante para a gestão do Mindelense: representar o Mindelense, orientar e dirigir as suas actividades; despachar e fazer executar as deliberações tomadas e assinar, ou delegar a assinatura, do expediente necessário; assinar com o tesoureiro, os cheques, contratos e outros documentos de aquisição de bens, fundos públicos ou quaisquer valores.

Tendo em consideração a importância da gestão das finanças de um clube desportivo, convém nesse caso realçar que cabe à Tesouraria do Mindelense o seguinte: manter em dia a escrituração dos livros de contabilidade; ter em dia o inventário dos bens; receber e arrecadar as receitas e satisfazer as despesas autorizadas pela direcção; movimentar os fundos associativos em estabelecimentos de crédito; assinar recibos e outros documentos de receitas; organizar orçamento, o balanço e balancetes mensais; submeter à apreciação do conselho fiscal os valores, livros e respectivos documentos.

O Conselho Fiscal é o órgão fiscalizador dos actos da direcção e da sua administração para a realização dos fins estatutários, sendo com ela solidariamente responsável em caso de negligência. É constituído por um presidente e cinco vogais, sendo três suplentes, cabendo-lhe as seguintes competências: acompanhar os actos da Direcção, podendo os seus membros assistir às reuniões; examinar e conferir todos os valores, livros e respectivos documentos; conferir mensalmente os balancetes; dar parecer sobre os relatórios e contas anuais da direcção, antes de serem presentes à Assembleia Geral; solicitar a convocação da Assembleia Geral, quando questões, transcendentais da vida do clube assim o exigirem e a Direcção negligencia ou escuse de tomar tal iniciativa.

4.1.4. Resultados Desportivos (Futebol)

Campeonato Nacional:

- Época Colonial (7): 1938/39, 1955/56, 1959/60, 1961/62, 1965/66, 1967/68, 1970/71;
- Depois da Independência (12): 1975/1976, 1976/1977, 1980/1981, 1987/1988, 1989/1990, 1991/1992, 1997/1998, 2010/2011, 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015, 2015/2016;

Campeonato Regional:

- Época Colonial (26): 1937, 1938, 1939, 1940, 1941, 1942, 1943, 1946, 1947, 1950, 1951, 1952, 1954, 1955, 1956, 1957, 1958, 1959, 1960, 1962, 1966, 1968, 1969, 1970, 1971, 1974/75;
- Depois da Independência (21): 1975/76, 1976/77, 1977/78, 1978/79, 1979/80, 1980/81, 1981/82, 1987/88, 1988/89, 1989/90, 1991/92, 1992/93, 1993/94, 1995/96, 1996/97, 1997/98, 2005/06, 2008/09, 2010/11, 2012/13, 2014/15, 2015/16;

Taça de São Vicente (3): 2007/2008, 2012/2013, 2014/2015;

Super Taça de São Vicente (4): 2005/2006, 2008/2009, 2014/2015, 2015/16

4.1.5. A Gestão do Mindelense

Pese embora contar com bons resultados desportivos, mas o Clube Sportivo do Mindelense tem tido muitos problemas de gestão, particularmente muitos problemas no que refere à gestão, das finanças do clube.

Do questionário aplicado constatamos que, alguns sócios estão esperançosos dos actos da gestão actual, consideram que está a trabalhar bem, e prova disto tudo são os resultados e algumas medidas de gestão tomadas, nomeadamente:

- A informatização da Tesouraria (criação de uma base de dados de sócios, universalização do pagamento de quotas por transferência bancária e respetiva gestão) e a profissionalização dos colaboradores afetos, contando atualmente com profissionais capazes e tendo também sido fixado um horário de atendimento que satisfaz aos sócios;
- Angariação de novos sócios, através do lançamento de duas campanhas: “contigo Sócio o Mindelense será + forte” e “um Adepto um Sócio rumo aos 5 mil”;
- Identificação, credibilização e fidelização dos sócios actuais;
- Realização de eventos mensais que visam reunir os sócios, amigos e simpatizantes do clube.

- Negociação com o BCA, Ministério das Finanças, Agência de Viagem Verde Mundo, de entre outros, para o plano de cumprimento das obrigações, referente á divida acumulada conforme, as possibilidades do Clube;
- Saneamento das finanças do clube por via de profissionalização de secretaria, direcionada para uma gestão rigorosa dos recursos do clube (cobrança de quotas), exploração do património, captação de patrocínios, cumprimento fiscal, realização de eventos, continuidade na ambição de ganhar títulos como elemento aglutinador.
- Investir numa maior diversidade de modalidades desportivas, género e idade dos atletas.
- Reestruturação organizacional;
- Revisão dos estatutos, com vista à sua modernização e adequação à realidade actual;
- Conceção e implementação de um plano estratégico do clube;
- Requalificação e modernização patrimonial do Mindelense (reorganizar a estrutura física, layout e ergonomia do edificio sede do clube, com visita ao melhor acolhimento dos atletas, equipas técnicas, sócios, simpatizantes e direcção);
- Melhoria da rentabilidade do edificio sede do CSM;
- Auto-suficiência e equilíbrio financeiros do CSM (reforçar/alargar o portfolio de patrocinadores nacionais e estrangeiros);
- Aumentar, consistente e continuamente, as receitas do clube, por via do reforço dos patrocínios, do número de sócios/quotas, merchandising, venda de atletas, rendas, jogos e outras receitas próprias do clube.

4.2. Análise dos Resultados

De acordo com a amostra calculada para esta pesquisa, foram inquiridos 267 Sócios do Clube Sportivo Mindelense, todos residentes em São Vicente, no período compreendido entre 17 de Outubro a 15 de Novembro de 2016, conforme o Questionário em Anexo 2 estando os resultados sintetizados nas Tabelas constantes no Anexo 3.

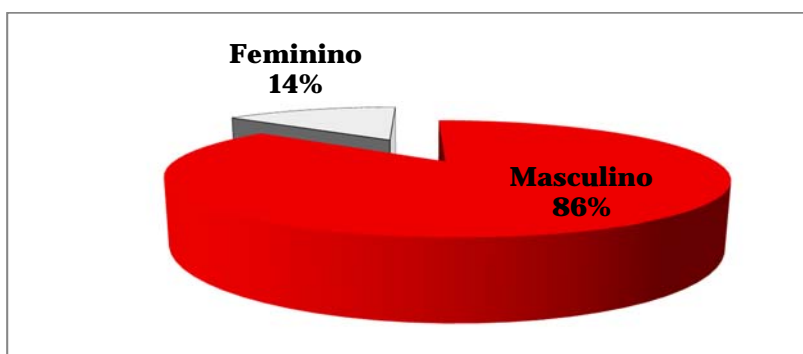
Assim após o tratamento dos questionários, fez-se uma confrontação com os dados apurados na observação participante e com o conteúdo da entrevista, tendo sido possibilitada a presente análise, entendida como sendo a mais adequada e apresentada de seguida.

4.2.1. Perfil dos Sócios

Face á importância do perfil dos sócios para qualquer clube desportivo, no questionário foi contemplado questões que visavam traçar o perfil básico dos sócios do Mindelense e que se encontra espelhado nos gráficos das figuras seguintes.

- **Sócios Inquiridos por Género:** os sócios são maioritariamente do género masculino, o que corresponde a 86% da amostra, conforme o gráfico da figura 4, retratando a realidade, visto que para o mundo do desporto, particularmente futebol, os homens ainda interessam mais que as mulheres.

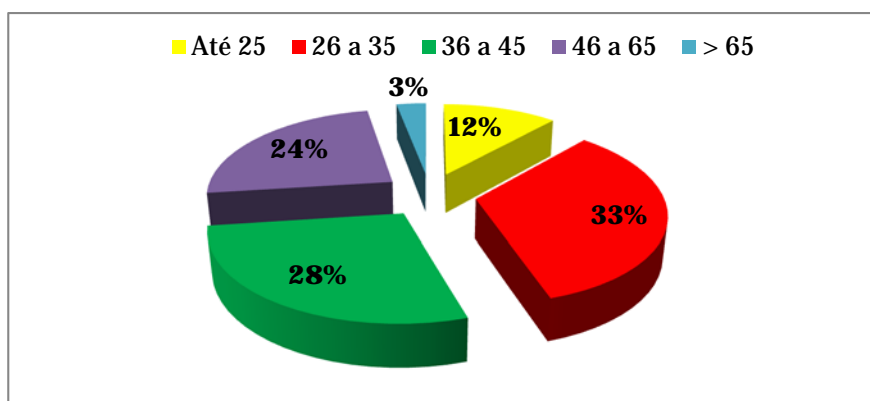
Figura 4: Distribuição dos Sócios por Género



Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 17/Out a 15/Nov de 2016

- **Sócios Inquiridos por Faixa Etária:** do gráfico da figura 5, pode-se concluir que o Mindelense, tem uma massa associativa jovem, pois a maioria encontra-se numa faixa etária entre os 26 a 35 (33% dos inquiridos), sendo segunda faixa etária com mais sócios, a imediatamente a seguir, ou seja, compreendida entre 36 a 45 (28%).

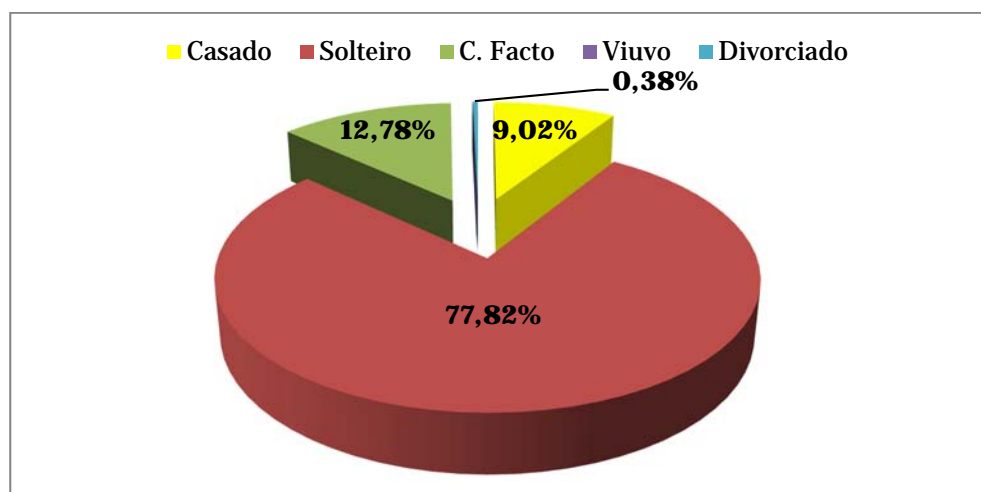
Figura 5: Distribuição dos Sócios por Faixa Etária



Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 17/Out a 15/Nov de 2016

▪ **Sócios Inquiridos por Estado Civil:** sendo a faixa etária significativamente jovem, era de esperar que o estado civil predominante fosse solteiro, o que de facto se pode comprovar no gráfico da figura 6. Assim 78% dos sócios são solteiros sendo que 13% vivem em comunhão de facto e apenas 9% casados. Isso de certa forma é também um reflexo da sociedade cabo-verdiana.

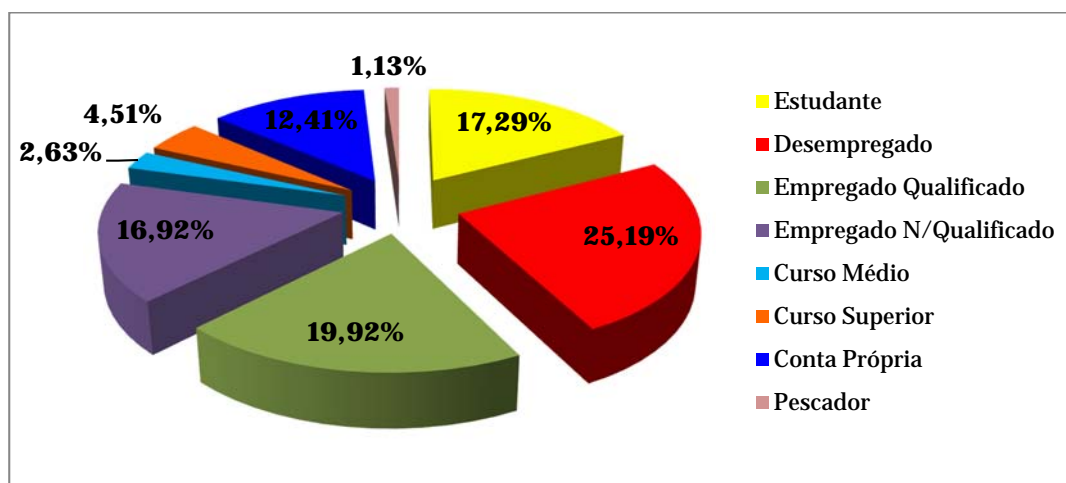
Figura 6: Distribuição dos Sócios por Estado Civil



Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 17/Out a 15/Nov de 2016

▪ **Inquiridos por Ocupação Profissional:** a maioria dos sócios encontra-se no desemprego. De realçar que os resultados obtidos (25%), conforme a figura 7, estão de acordo com a taxa de desemprego na ilha de São Vicente. Esses resultados, referentes à ocupação profissional, explicam o porquê do número de sócios pagantes do Mindelense não ser tão significativo, como deseja a direção do clube, tendo em consideração a sua massa adepta.

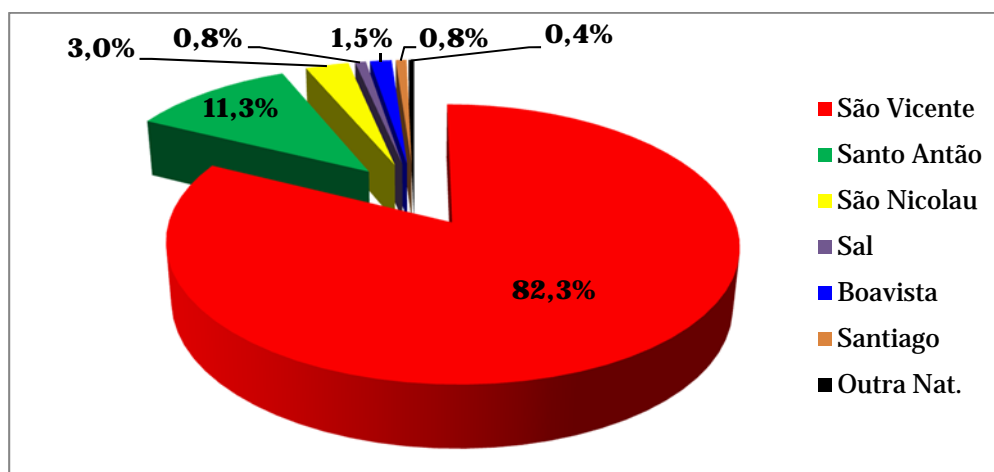
Figura 7: Distribuição dos Sócios por Ocupação Profissional



Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 17/Out a 15/Nov de 2016

▪ **Inquiridos por Naturalidade:** Os sócios do Mindelense são em maioria naturais de São Vicente, com 82% dos inquiridos. Os resultados confirmam também que a proximidade das ilhas de Santo Antão com 11% dos inquiridos e de São Nicolau com 3%, reflete na simpatia para com o clube e por conseguinte no aumento da massa associativa do Mindelense.

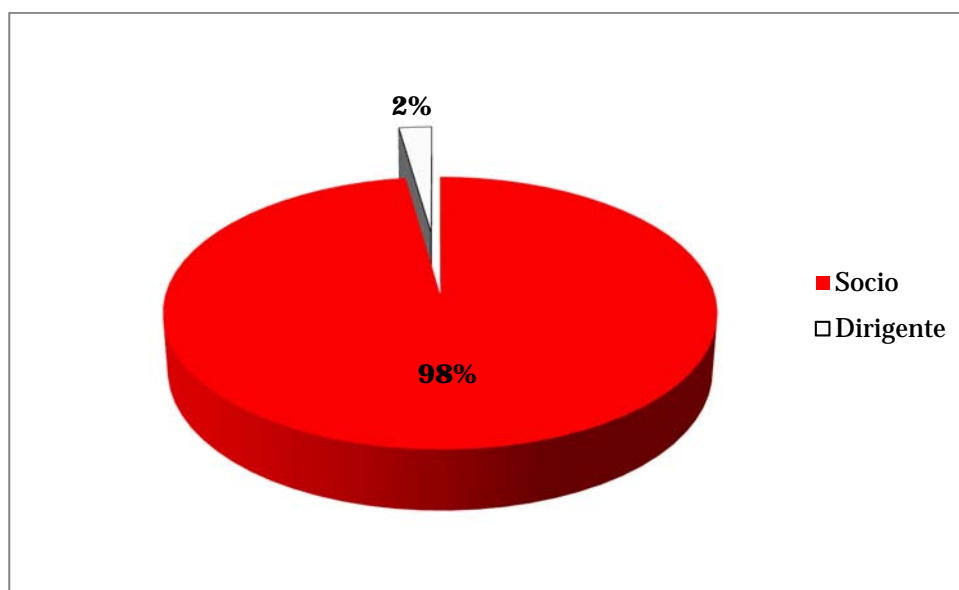
Figura 8: Distribuição dos Sócios por Naturalidade



Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 17/Out a 15/Nov de 2016

▪ **Relação com o Clube:** Entre os inquiridos de realçar o facto de 2% serem também dirigentes do clube, conforme o gráfico da figura 9.

Figura 9: Distribuição dos Sócios segundo a Relação com o Clube

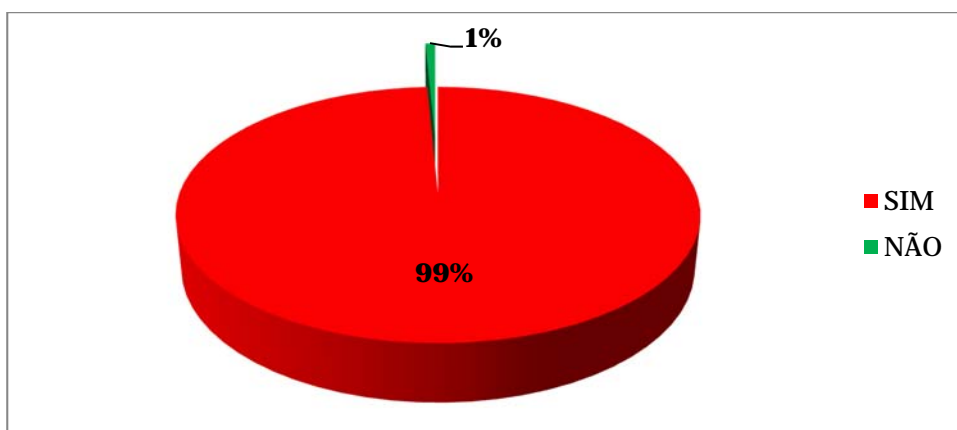


Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 17/Out a 15/Nov de 2016

4.2.2. Avaliação da Gestão do Clube

▪ **Satisfação com o Desempenho Desportivo do Mindelense:** Os sócios estão satisfeitos com o desempenho do clube face aos bons resultados desportivos conseguidos. Quase todos os inquiridos, ou seja 99%, manifestaram essa satisfação.

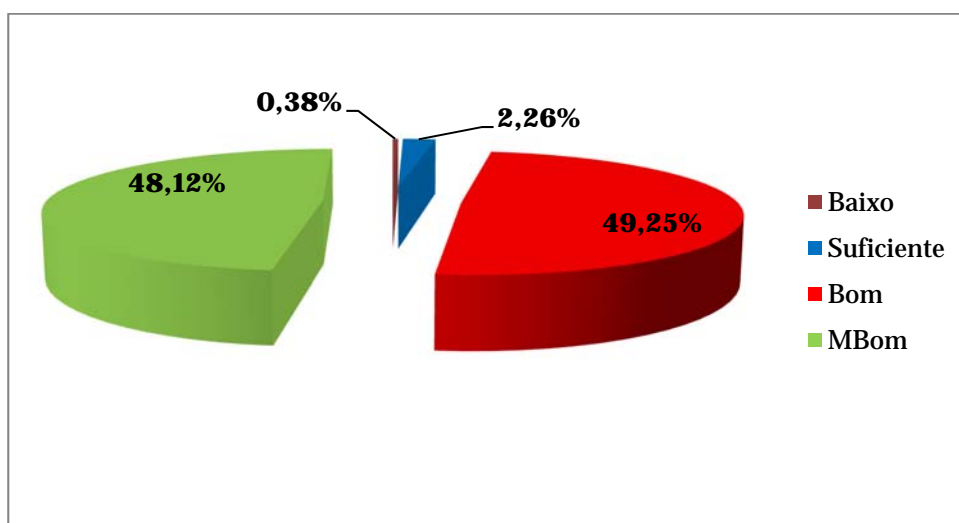
Figura 10: Satisfação com o Desempenho Desportivo



Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 17/Out a 15/Nov de 2016

▪ **Grau de Satisfação com o desempenho Desportivo do Mindelense:** O grau de satisfação é também elevado, talvez pelo facto do Mindelense ter conquistado ao longo de várias épocas vários títulos regionais e também nacionais.

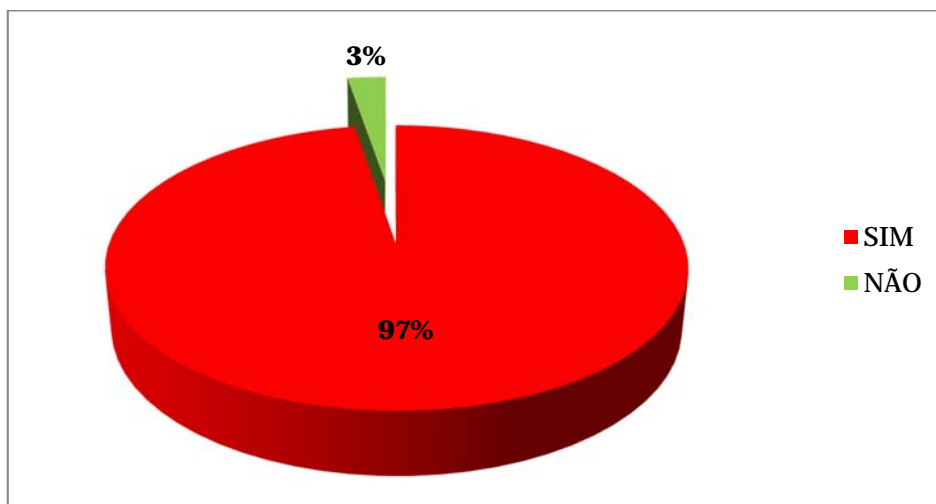
Figura 11: Grau Satisfação com o Desempenho Desportivo



Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 17/Out a 15/Nov de 2016

▪ **Satisfação com a Gestão Desportiva do Mindelense:** Em relação a gestão desportiva o clube tem vindo a ter bons resultados em termos de gestão comparando com outras épocas. A direcção tem vindo a implementar bons métodos de gestão que ajudaram o clube a suavizar os problemas de gestão referidos anteriormente. A percentagem de inquiridos satisfeitos com a gestão desportiva é altíssima, 97%.

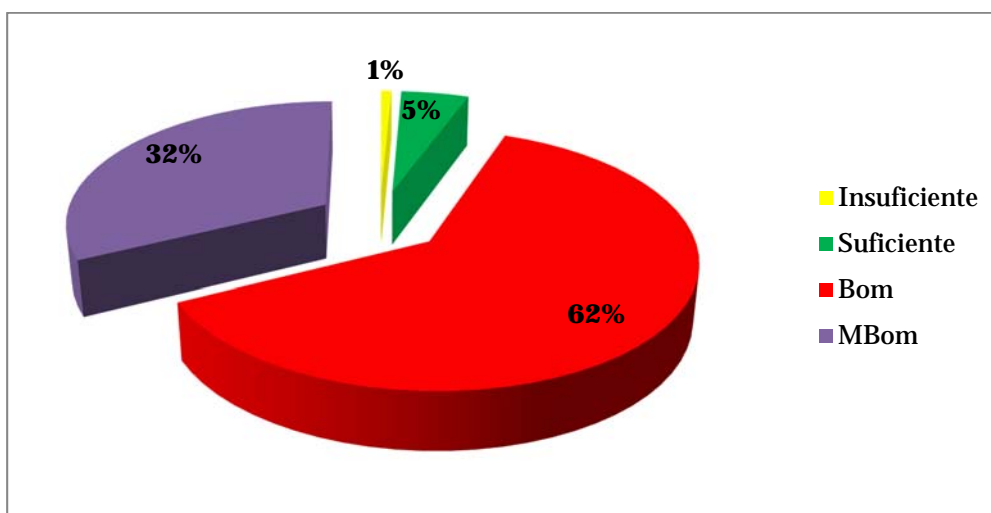
Figura 12: Satisfação com a Gestão Desportiva



Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 17/Out a 15/Nov de 2016

▪ **Nível de Satisfação com a Gestão Desportiva do Mindelense:** o nível de satisfação dos sócios é também elevado, ou seja 62% é de nível Bom e 32 Muito Bom.

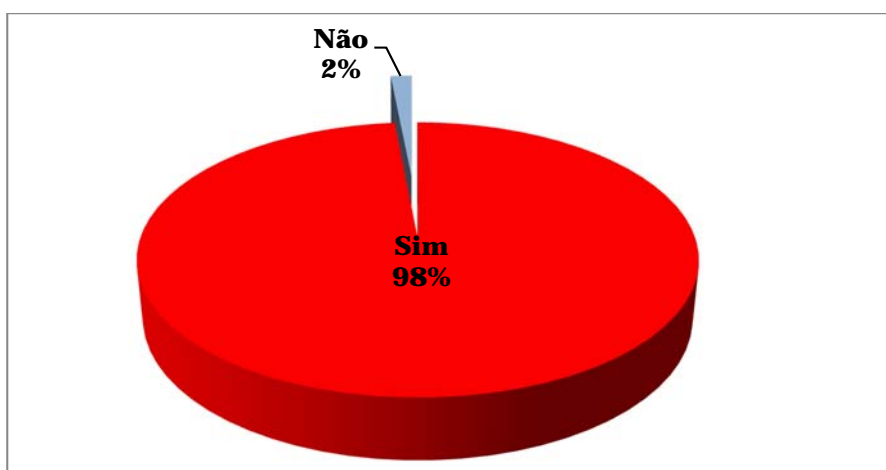
Figura 13: Nível de Satisfação com a Gestão Desportiva



Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 17/Out a 15/Nov de 2016

▪ **Cumprimento dos Objectivos pela Direção:** Os objetivos do clube é de minimizar a dívida acumulada nos anos anteriores e ao mesmo tempo manter o bom desempenho desportivo. Os sócios inquiridos consideram que a direção atual esta a trabalhar bem. Em termos de percentagem 98% dos sócios estão satisfeitos e apenas 2% não está satisfeito com o cumprimento dos objectivos.

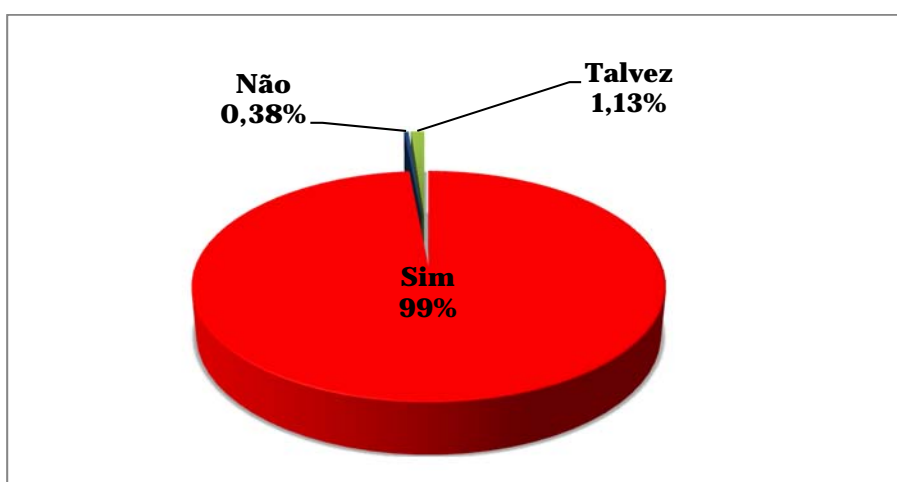
Figura 14: Cumprimento dos Objetivos



Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 17/Out a 15/Nov de 2016

▪ **A Gestão e os Bons Resultados Desportivos:** Para os sócios a gestão do Mindelense tem contribuído de uma maneira geral para os bons resultados desportivos. A Direção do clube tenta fazer tudo o que estiver ao seu alcance para motivar a massa adepta. Em termos de percentagem 99% dos sócios estão satisfeitos e 1% respondeu talvez devido a dúvidas e os que responderam não nem chega a 1%.

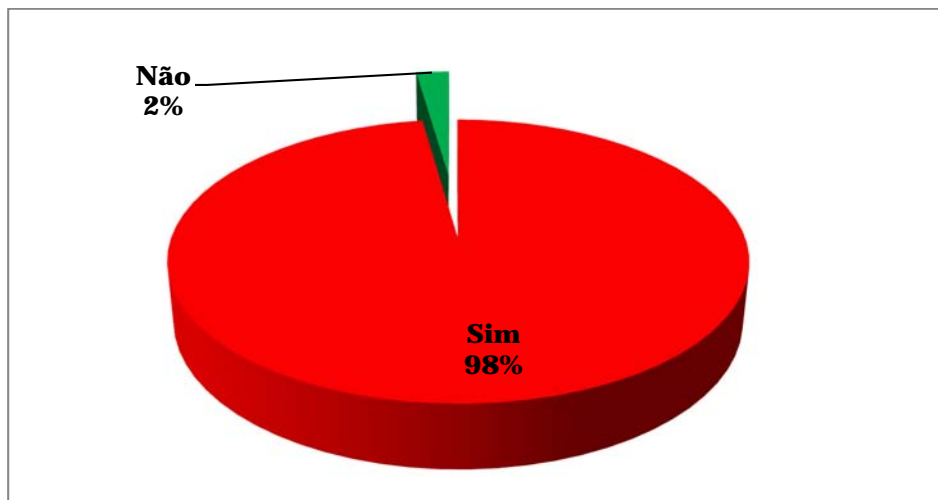
Figura 15: Contribuição da Gestão nos Bons Resultados Desportivos



Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 17/Out a 15/Nov de 2016

- **Eleições Transparentes:** As eleições dos órgãos sociais têm sido transparentes segundo a maioria dos sócios, pois 98% responderam sim.

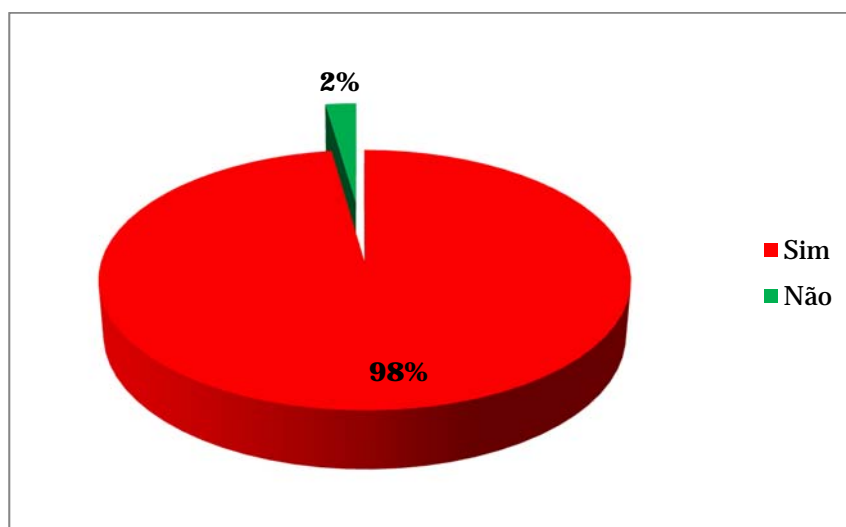
Figura 16: Eleições dos Órgãos Sociais com Transparência



Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 17/Out a 15/Nov de 2016

- **Funcionamento das Assembleias Gerais:** As assembleias gerais do mindelense estão a ser bem conduzidas porque o clube tem um grupo dinâmico motivante e que procura não causar conflitos, pelo facto de tanto a Assembleia Geral, como o Conselho Fiscal e a Direcção estarem focalizados nos mesmos objetivos que passa por tentar conseguir os melhores resultados desportivos para o Clube.

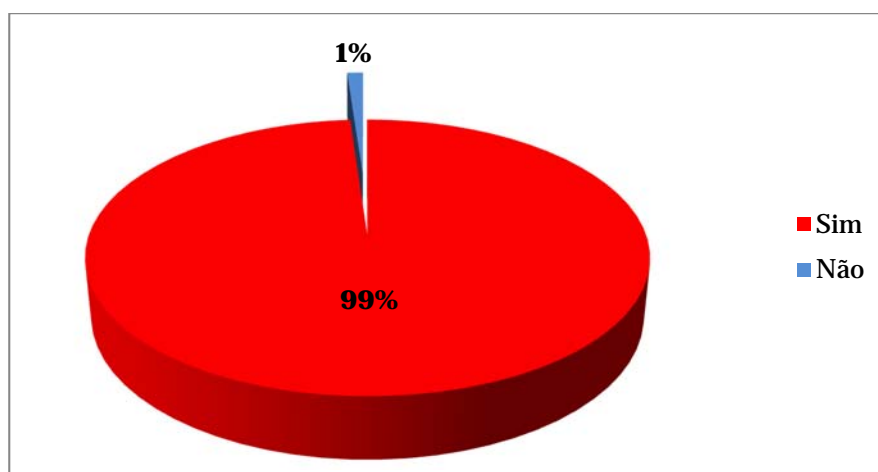
Figura 17: Assembleia Geral bem Conduzida



Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 17/Out a 15/Nov de 2016

▪ **Ambiente Proporcionado aos Sócios:** Para os sócios o clube tem proporcionado um ambiente agradável, pelo que entendem que todos os adeptos do Mindelense têm razões para estarem satisfeitos com o ambiente do clube. Quase todos os inquiridos, ou seja 99% acham que o ambiente é bom.

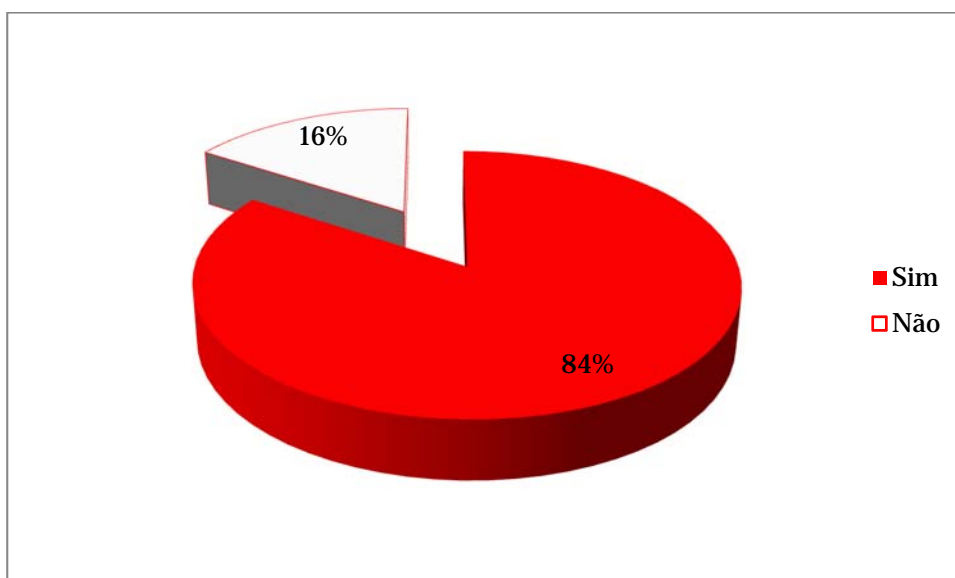
Figura 18: Bom Ambiente para os Sócios



Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 17/Out a 15/Nov de 2016

▪ **Acesso a Informações sobre a Gestão do Mindelense:** Também a maioria dos sócios do Mindelense entendem que o acesso às informações sobre a gestão do clube é bom.

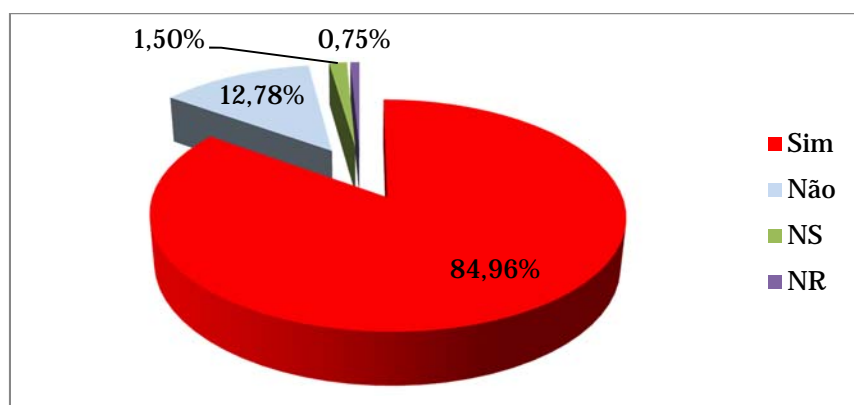
Figura 19: Acesso à Informação sobre Gestão



Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 17/Out a 15/Nov de 2016

▪ **Gestão Financeira do Mindelense:** Para os sócios a gestão financeira atual do clube é adequada, mas também não poderia deixar de ser face aos vários problemas acumulados da Direção anterior. Assim maioria dos sócios, cerca de 85%, responderam que sim, ou seja que a gestão financeira feita pela atual Direção é adequada.

Figura 20: Gestão Financeira Adequada

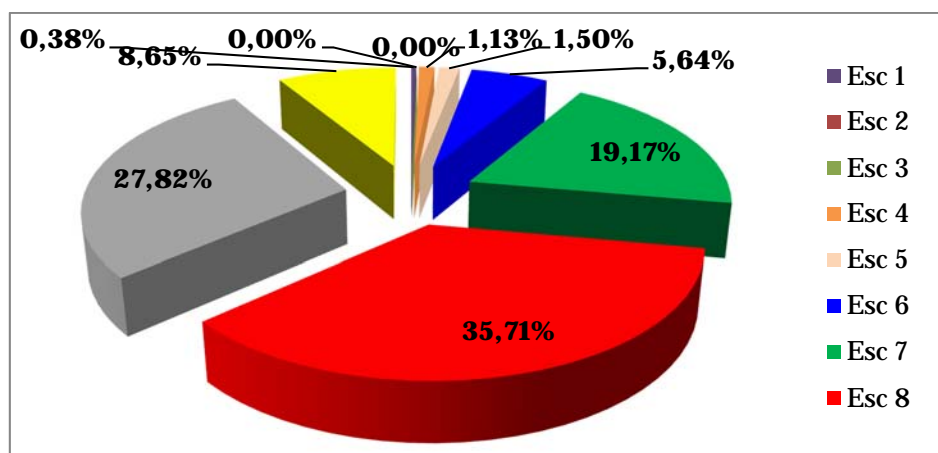


Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 17/Out a 15/Nov de 2016

4.3. Considerações Finais

Da análise dos resultados, podemos concluir que os sócios maioritariamente estão satisfeitos depositam um grau de confiança bastante elevado na Direção atual. Com o caráter conclusivo foi solicitado aos inquiridos que avaliassem na globalidade a gestão atual, que se encontra espelhado no gráfico da figura 20.

Figura 21: Avaliação da Gestão do Mindelense segundo uma Escala de Avaliação



Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 17/Out a 15/Nov de 2016

CAPITULO V: RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÕES

RECOMENDAÇÕES

O sucesso, ou insucesso, de uma organização desportiva é a existência, ou não, de uma estratégia explícita, capaz de acrescentar valor de forma a ser sempre melhor do que os concorrentes.

Para Seara (1999), pode-se identificar-se, à partida, três grupos de organizações desportivas:

- i. As que sabem para onde querem ir e empreendem acções para lá chegar;
- ii. As que navegam à vista, reagindo pro-ativamente às evoluções do mercado;
- iii. As que se limitam a reagir ao que já aconteceu.

Infelizmente, olhando de uma maneira geral para o panorama das organizações desportivas em Cabo Verde, é a nossa opinião de que as colectividades do terceiro grupo parecem ter uma representação comparativamente superior relativamente aos restantes, pelo que é extremamente necessário dar a volta a essa situação.

Durante a realização deste estudo, constatamos que a especificidade mais dramática deste grupo, é que a generalidade dos dirigentes que o compõem não tem, na maior parte dos casos, estratégia de qualquer espécie e estão dominados pela necessidade frenética de identificar um bode expiatório, como por exemplo: a falta de subsídios e donativos, a falta de interesse dos sócios, praticantes e público e mais um rol infindável de ausências.

Nas organizações desportivas amadoras e de dimensão restringida, como é o caso do Mindelense, os processos de gestão são quase sempre de carater intuitivo, de cariz não profissional, sendo que o principal ingrediente de sucesso reside frequentemente no carisma e visão do presidente da Direção, principal líder do clube.

O Desporto não pode viver das vontades esporádicas e momentâneas, deve sim, ter um projeto com bases solidas e sustentáveis a médio e longo prazo, para assim se obter resultados positivos.

O processo de planeamento estratégico assume um peso importante na gestão de qualquer organização, assim é nossa convicção que o Mindelense poderá conseguir melhores resultados, se adotar um processo de planeamento explícito, pelo que recomendamos vivamente ao Mindelense

que envide todos os esforços no sentido de desenvolver e implementar um plano estratégico que muito poderá contribuir para a melhoria da sua gestão.

Existe a necessidade do Mindelense reinventar métodos e processos, para recriar, reinventar o clube em si, adaptado e capaz de responder às exigências da actualidade. Os seus dirigentes precisam de abandonar os princípios e procedimentos organizacionais e operacionais até agora usados, adequando-os à actualidade, no sentido da satisfação nas necessidades de sócios e praticantes. O mundo e o contexto em que o Mindelense se encontra inserido mudaram, mas o clube tem, na generalidade, na sua essência (estrutura, pessoas, tarefas e serviços), mantido mais ou menos inalterável. Há que repensar as formas como recrutar, produzir e mesmo vender por forma a projetar o seu funcionamento para a realidade actual.

Assim para preconizar as tais mudanças sugeridas, recomendamos o seguinte ao Clube Sportivo Mindelense:

- ✓ Pensar numa estrutura directiva ligeira, com formação adequada ao nível da estrutura hierárquica, devendo contar com um dirigente executivo, em desempenho profissional, de preferência remunerada, facilitadora da comunicação entre os seus membros;
- ✓ Dotar de uma estrutura técnica qualificada, em que a função do gestor desportivo é imprescindível e onde as técnicas de gestão são aplicadas;
- ✓ Promover e organizar actividades que além de visar a arrecadação de receitas, sejam também capazes de fidelizar mais sócios;
- ✓ Por último, adaptar-se ao mercado actual, isto é, por maior que seja a sua tradição ou o seu eclectismo, o Mindelense deve assumir-se como um organizador e prestador de actividades e serviços desportivos e não como o guardião do futebol, face aos títulos conquistados.

Relativamente ao desporto em São Vicente, de uma forma geral, apesar da tradição garantir que São Vicente sempre conseguiu organizar muitas competições a nível dos escalões de formação, principalmente no futebol, urge organizar mais competições nas diferentes faixas etárias, para que consequentemente possam aparecer mais clubes e mais atletas, ou seja convém investir ainda mais na formação.

CONCLUSÕES

Foi objectivo deste estudo, analisar o estado atual do Desporto em Cabo Verde e com base num estudo de caso, evidenciar a importância das boas práticas de gestão para os clubes, agremiações e associações desportivas em São Vicente. Assim, para a elaboração das conclusões, é importante começar por realçar que as associações desportivas em Cabo Verde lidam atualmente com diferentes tipos de dificuldades, particularmente as estruturais e financeiras mas maioritariamente motivadas, principalmente, pela falta de uma gestão específica e adequada.

De salientar que em Cabo Verde, na maioria das vezes, os dirigentes se perpetuam no poder, se importando unicamente com os seus interesses pessoais. A falta de criatividade e de capacidade em procurar as necessárias e diversificadas fontes de recursos, levam os clubes a endividar e a vender algum do pouco património existente.

Perante este cenário, é de realçar que o Clube Sportivo Mindelense, encontra-se atualmente numa situação financeira difícil, devido á péssima gestão, adotada nos últimos anos, o que vem dificultando na gestão desportiva do clube, mas mesmo assim continua a ter resultados desportivos favoráveis, sendo assim um caso de estudo. Os clubes conseguem sim ter uma boa gestão, se for levada a sério com muita responsabilidade e rigor e o Mindelense, referência do desporto em Cabo Verde, deveria também ser uma referência a nível de gestão.

Pode-se concluir que a gestão de um clube desportivo não foge muito em relação as outras empresas porque todos trabalham com recursos humanos, financeiros, entre outros, assim necessitam de uma boa gestão para que seja possível tomar as decisões acertadas. Para que isto aconteça é necessário dotar de dirigentes sérios, responsáveis, com capacidade de gestão e também que entenda do assunto, ou seja não poderá ser qualquer pessoa a gerir um clube.

Clubes de futebol como o Mindelense, requerem cada vez mais uma administração profissional e dedicação exclusiva. Não se pode mais observar a administração sob o foco do mecenato ou ajuda por paixão, é necessário que haja profissionalismo, dedicação integral dos gestores na administração dos clubes.

Apesar do Mindelense acumular bons resultados desportivos, mas arriscámos ainda concluir, que para que um clube desportivo possa sobreviver não basta ter bons atletas ou bons treinadores. O clube tem de ter uma estrutura adequada, liderada por pessoas qualificadas, eficientes e eficazes, com grandes capacidades e responsabilidades para que possa evitar problemas no futuro.

No contexto académico, chegamos a conclusão que foi muito bom ter realizado este trabalho pois conseguimos agregar algum conhecimento sobre a problemática organizacional das associações desportivas e ficamos com uma noção de como funciona um clube desportivo, os problemas encontrados, e ainda conseguimos dotar de um leque de conhecimentos em relação a gestão das associações desportivas de uma forma geral e em particular em Cabo Verde.

As conclusões da presente pesquisa não esgotam o tema abordado, procuram apenas responder aos objetivos definidos, assim sugere-se dessa forma, que outros estudos sejam efectuados, com o objectivo de complementar os resultados obtidos neste trabalho, evidenciando principalmente os aspectos financeiros das agremiações desportivas em Cabo Verde, que não foi possível tratar neste estudo, face às dificuldades de acesso às contas do Mindelense.

BIBLIOGRAFIA

Araujo, S. (2009). Acesso ao desporto: o caso de pessoas com deficiência no concelho de Penafiel. Dissertação de mestrado. Universidade do Porto.

Bento, J. Constantino, (2007). Em defesa do desporto – mutações e valores em conflitos. Edições Almedina, SA Coimbra.

Carta Europeia do Desporto, 1992, aprovado pelos ministros europeus responsáveis pelo desporto, reunidos para a sua 7ª conferência, nos dias 14 e 15 de maio de 1992, em Rhodes Grecia.

Carta Desportiva Nacional (2010), Ministério da Educação de Cabo Verde http://www.minedu.gov.cv/index.php?option=com_jdownloads&view=category&catid=2&Itemid=535, 2017/05/16, 19H20

Curso Elementar de Gestão do Desporto (2001). Programa Multilateral Cabo Verde.

Decreto-Lei nº 10/2011, <http://www.incv.gov.cv/>, 2017/05/24, 16H00

Ferreira Sousa, Joaquim Vicente (2013). A Gestão do Desporto Municipal.

Garcia, Rudi José (2002). Planeamento e Treino de Futebol. França

Heyward, V. H. – Avaliação Física e Prescrição de Exercício – Técnicas Avançadas. 4ª Edição. Porto Alegre: Editora ArtMed, 2004.

Magname, G. (1964). Sociologie du sport, situation du loisir, sportif dans la culture contemporaine. France: Gallimard.

Malheiros, Bruno Taranto (2011). Metodologia da Pesquisa em Educação. 1ed, Rio de Janeiro: LTC.

Marques, U (1990). Ética no desporto para deficientes. In desporto, ética, sociedade, actas do fórum desporto, ética, sociedade, realizado na universidade do porto.

Melo, Victor Andrade de (2001). Actividades físicas saúde e movimento juvenis em Cabo Verde 1910-1930, Rio de Janeiro.

Melo, Victor Andrade de (2007). Historia Comparada do Desporto. Rio de Janeiro.

Oliveira, Marques (19998). A juventude e o desporto. Praia.

Pires, G. (2005). Gestão do Desporto. Desenvolvimento organizacional 2ª edição. Porto

Pires, G. (2007). Gestão do Desporto, o jogo de Zeus. Porto. Porto editora, Lda.

Pires, G. (2003). Gestão do Desporto. Desenvolvimento Organizacional.

Serôdio, Rui G. (2001). Dinâmica de Grupo Subjetivas. Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação da Universidade do Porto. Porto

Silva, Antonio Correia e (1998). Nos tempos do Porto Grande do Mindelo. Lisboa: CNCDP.

Stoner, James A. F. e **Freeman**, Edward R. (1999). Administração. Editora PHB, São Paulo.

Volpicelli, L. (1967). Industrialismo e sport. Roma traduzido em castelhano em B. Aires.

<https://mindelosempre.blogspot.com>, 2017/07/20, 21H15

ANEXOS

Anexo 1: Questionários aplicados aos Sócios

QUESTIONÁRIO

Este questionário enquadra-se no âmbito de um estudo realizado para a conclusão do Curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas, na Universidade do Mindelo. A temática é a Gestão do Desporto e tem como Estudo de Caso, o “Mindelense”. Agradeço muito a vossa preciosa colaboração, no sentido de responderem às perguntas descritas em baixo. Obrigado!

1. Género?

- 1.1 Feminino ☐
- 1.2 Masculino ☐

2. Faixa Etária?

- 2.1 Até 25 anos ☐
- 2.2 De 26 a 35 anos ☐
- 2.3 De 36 a 45 anos ☐
- 2.4 De 46 a 65 anos ☐
- 2.5 Mais de 65 anos ☐

3. Estado Civil

- 3.1 Solteira(o) ☐
- 3.2 Casada(o) ☐
- 3.3 Comunhão de Facto ☐
- 3.4 Viúva(o) ☐
- 3.5 Divorciada(o) ☐

4. Naturalidade

- 4.1 São Vicente ☐
- 4.2 Santo Antão ☐
- 4.3 São Nicolau ☐
- 4.4 Sal ☐
- 4.5 Boavista ☐
- 4.6 Maio ☐
- 4.7 Fogo ☐
- 4.8 Santiago ☐
- 4.9 Brava ☐
- 4.10 Outra ☐

Qual?.....

5. Ocupação Profissional

- 5.1 Estudante ☐
- 5.2 Desempregado ☐
- 5.3 Empregado Qualificado ☐
- 5.4 Empregado não Qualificado ☐
- 5.5 Empregado com Curso Médio ☐
- 5.6 Empregado com Curso Superior ☐

5.7 Trabalhador por Conta Própria ☐

5.8 Pescador ☐

6. Tipo de relação com o clube

6.1 Dirigente ☐

6.2 Sócio ☐

6.3 Adepto ☐

6.5 Outro ☐

Qual?.....

7. Encontras satisfeito com o desempenho Desportivo do Mindelense?

7.1 Sim ☐

7.2 Não ☐

8. Qual é o seu Grau de Satisfação

8.1 Baixo ☐

8.2 Suficiente ☐

8.3 Bom ☐

8.4 Muito Bom ☐

9. Encontras satisfeito com a Gestão Desportiva do Mindelense?

9.1 Sim ☐

9.2 Não ☐

10. Qual é o seu nível de satisfação

10.1 Insuficiente ☐

10.2 Suficiente ☐

10.3 Bom ☐

10.4 Muito Bom ☐

11. A direcção (a gestão do clube) tem cumprido com os objectivos?

11.1 Sim ☐

11.2 Não ☐

12. A Gestão do Mindelense tem contribuído para bons resultados desportivos?

12.1 Sim ☐

12.2 Não ☐

12.2 Talvez ☐

13. As Eleições dos Órgãos Sociais têm sido transparentes?

13.1 Sim ☐

13.2 Não ☐

14. As Assembleias Gerais do Mindelense têm sido bem conduzidas?

14.1 Sim ☐

14.2 Não ☐

15-O clube proporciona um ambiente agradável aos Sócios e Adeptos?

15.1 Sim ☐

15.2 Não ☐

16. Os Órgãos Sociais facultam as informações sobre a Gestão do Clube?

16.1 Sim ☐

16.2 Não ☐

17. A Gestão Financeira do Clube tem sido adequada?

17.1 Sim ☐

17.2 Não ☐

18. Numa escala de avaliação de 0 a 10 como avalia a Gestão actual do Mindelense?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muito Insatisfeito										Muito Satisfeito

Anexo 2: Guião de Entrevista

Guião para a Entrevista ao Presidente do Clube Sportivo Mindelense

1. Qual terá sido a principal motivação para a sua candidatura ao cargo de Presidente de um Clube de Futebol, nesse caso concreto o Mindelense
2. Quando decidiu candidatar, quais foram os principais objectivos definidos?
3. Quais são os objectivos de gestão e desportivos para a presente temporada (2016/2017)?
4. Quais são os Principais Instrumentos de Gestão do Mindelense? Existe um Plano de Actividades e um Orçamento para cada época desportiva?
5. Caso existir um Orçamento, quais são as maiores preocupações em relação ao cumprimento do Orçamento?
6. Tendo em consideração que o volume de despesas de um clube desportivo como o Mindelense é significativo qual é a principal prioridade em termos de gestão das despesas?
7. Quais são as principais fontes de financiamento do Mindelense?
8. Quais as principais estratégias para administrar um clube com tantas conquistas, como é o caso do Mindelense?
9. Quantas pessoas estão ligadas à Gestão do Mindelense e quais as funções mais relevantes?
10. Na sua opinião a gestão de um clube desportivo diferencia muito da de uma empresa?
11. Os sócios dos Clubes Desportivos em Cabo Verde, nesse caso concreto do Mindelense, contribuem muito para uma boa gestão dos Clubes?
12. Na sua opinião quais os factores críticos que impossibilitam um clube de alcançar os melhores resultados?
13. Como é a relação entre o clube Mindelense e a Associação de Futebol de SV/Federação CV de Futebol?
14. Qual é a avaliação que faz da gestão anterior do clube Mindelense?
15. Todos nos sabemos que um clube desportivo tem sócios e cada sócio paga uma quantia de acordo com as suas possibilidades. O dinheiro que os sócios do Mindelense pagam poderá ser suficiente para a gestão financeira do clube?
16. Qual é a relação existente entre os jogadores e a direcção?
17. Na sua opinião o que pode influenciar, positivamente ou negativamente, o futuro de um clube desportivo?
18. O Modelo de Gestão do Mindelense é o mais adequado
19. No Mindelense, os cargos/funções estão bem definidos?
20. O que é que diferencia o Mindelense dos restantes clubes desportivos em São Vicente?
21. O que mais tem contribuído para o crescimento do Mindelense?

**Anexo 2: Quadro dos Resultados
(Quadro 3)**

Inquirido	PERFIL						AVALIAÇÃO GESTÃO DESPORTIVA MINDELENSE											
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
I1	M	36-45	S	SL	Q	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	N	9
I2	M	26-35	S	SV	Q	S	S	B	S	B	S	S	S	S	N	N	N	4
I3	M	46-65	C	SV	C	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	9
I4	M	46-65	C	SA	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I5	M	25	S	SV	D	S	S	B	S	B	S	T	S	S	S	N	N	5
I6	M	46-65	S	SV	Q	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	N	8
I7	M	46-65	S	SV	Q	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8
I8	M	36-45	S	SV	Q	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	10
I9	M	26-35	S	SV	D	SD	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	9
I10	F	25	S	SA	E	S	S	B	S	B	S	T	N	S	S	N	S	8
I11	F	36-45	S	SA	N	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	5
I12	M	25	S	SV	E	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	NS	9
I13	F	36-45	S	SA	Q	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	6
I14	M	25	S	ST	C	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	N	S	6
I15	M	36-45	F	SN	C	S	S	B	S	S	S	S	S	S	S	S	S	9
I16	M	26-35	S	SA	N	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I17	M	46-65	C	SV	N	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	9
I18	F	26-35	S	SV	E	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I19	M	26-35	S	SA	E	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	9
I20	F	26-35	S	SV	Q	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	NR	9
I21	F	36-45	S	SV	Q	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	6
I22	M	26-35	S	SV	N	S	S	B	N	S	N	S	S	S	S	S	S	6
I23	M	36-45	S	SV	N	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I24	F	25	S	BV	E	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I25	M	36-45	S	SV	E	S	S	S	N	S	N	S	S	S	S	S	N	4
I26	F	26-35	S	SV	Q	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	10
I27	F	26-35	S	SV	E	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	5
I28	M	26-35	S	SV	D	S	S	S	N	I	S	N	N	N	N	S	N	1
I29	F	26-35	S	SV	N	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I30	M	36-45	S	SV	C	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I31	M	26-35	S	SV	S	S	S	M	N	S	S	S	N	N	S	N	N	8
I32	M	25	S	SN	E	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I33	M	26-35	S	SV	P	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	9
I34	M	26-35	S	SV	P	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	NS	10
I35	M	46-65	S	SV	C	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I36	F	26-35	S	SA	Q	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I37	M	26-35	S	SV	S	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I38	M	65	C	SV	C	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I39	F	36-45	S	SA	Q	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I40	F	26-35	S	SV	Q	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	9
I41	M	36-45	F	SV	S	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I42	M	26-35	S	SV	Q	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I43	M	25	S	SV	E	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	NS	9
I44	F	26-35	S	SV	D	S	S	B	S	B	S	T	S	S	S	S	S	8
I45	M	46-65	C	SV	Q	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8

Inquirido	PERFIL						AVALIAÇÃO GESTÃO DESPORTIVA MINDELENSE											
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
I46	F	46-65	C	SV	C	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I47	M	46-65	F	SV	C	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I48	M	65	D	SA	C	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	NR	8
I49	M	65	C	SV	Q	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	10
I50	M	46-65	C	SV	Q	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I51	M	46-65	C	SA	C	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I52	F	46-65	F	SV	Q	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	9
I53	F	26-35	S	SV	Q	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	NS	9
I54	M	46-65	C	SV	S	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	9
I55	M	46-65	S	SV	Q	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	7
I56	M	46-65	S	SV	Q	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	N	10
I57	M	36-45	S	SV	Q	SD	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I58	M	65	C	SV	C	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I59	M	36-45	S	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	10
I60	M	36-45	S	SV	C	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I61	M	25	S	SV	E	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	10
I62	M	25	S	SA	E	SD	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I63	M	36-45	S	O	Q	SD	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	9
I64	M	25	S	SV	N	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	10
I65	F	25	S	SV	E	S	N	B	N	B	N	S	N	N	N	S	N	4
I66	M	26-35	S	SV	M	S	S	M	S	M	S	S	S	N	S	S	S	10
I67	M	26-35	S	SV	D	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	N	S	8
I68	M	25	S	SV	E	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I70	M	25	S	SN	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	N	S	10
I71	M	26-35	S	SV	Q	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	N	S	8
I72	M	26-35	F	SV	Q	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I73	M	25	S	SV	D	S	S	M	N	M	S	S	S	S	S	S	S	10
I74	M	26-35	S	SV	N	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I75	M	36-45	S	SV	Q	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I76	F	36-45	S	SV	C	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I77	M	46-65	F	SV	C	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I78	M	26-35	S	SA	C	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I79	F	26-35	S	SV	N	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I80	M	25	S	SA	E	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I81	M	36-45	S	SV	M	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	10
I82	M	36-45	S	SV	C	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I83	M	46-65	C	SV	Q	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I84	M	46-65	S	SV	E	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	9
I85	F	26-35	S	SN	Q	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I86	M	46-65	F	SV	S	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I87	M	36-45	S	SV	N	S	S	B	S	B	S	S	N	N	S	N	N	7
I88	M	26-35	S	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I89	M	26-35	S	SV	D	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	N	S	8
I90	M	36-45	S	SV	N	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9

Inquirido	PERFIL						AVALIAÇÃO GESTÃO DESPORTIVA MINDELENSE											
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
I91	M	26-35	S	SV	D	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I92	M	26-35	S	BV	E	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I93	F	46-65	F	SA	C	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I94	M	26-35	S	SV	D	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I95	M	25	S	SV	D	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	N	6
I96	M	36-45	S	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	N	S	7
I97	M	36-45	S	SV	D	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I98	M	46-65	F	SV	Q	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I99	M	26-35	S	SV	D	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I100	M	26-35	S	SA	N	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	9
I101	M	36-45	S	SV	D	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I102	F	46-65	F	SV	Q	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	N	S	7
I103	M	26-35	S	SV	D	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I104	F	46-65	F	SV	Q	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I105	M	46-65	S	SV	N	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	N	S	7
I106	M	65	C	SV	Q	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	10
I107	M	36-45	C	SV	D	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I108	M	46-65	F	SV	M	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	N	S	7
I109	M	26-35	S	SV	E	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I110	M	46-65	S	SA	D	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	N	S	7
I111	M	36-45	S	SV	N	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I112	M	46-65	F	SV	M	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	N	S	7
I113	M	26-35	S	SV	N	S	N	F	N	I	N	S	N	S	S	N	N	6
I114	M	25	S	SN	E	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I115	M	26-35	S	SV	N	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I116	M	36-45	F	SV	C	S	S	B	S	M	S	S	S	S	S	S	S	8
I117	M	36-45	S	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I118	M	25	S	SV	D	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I119	M	36-45	S	SV	Q	S	S	B	S	M	S	S	S	S	S	S	S	8
I120	F	26-35	S	SV	E	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I121	M	46-65	F	SV	Q	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	N	N	8
I122	M	36-45	S	SV	D	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I123	M	46-65	S	SV	N	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I124	M	26-35	S	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	8
I125	M	26-35	S	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I126	M	65	C	SV	S	S	S	B	S	S	S	S	S	S	S	N	N	6
I127	M	36-45	S	SV	S	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I128	M	25	S	SV	D	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I129	M	46-65	F	SV	D	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I130	M	26-35	S	SA	E	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I131	M	46-65	F	SV	Q	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I132	M	26-35	S	ST	E	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I133	M	46-65	S	SV	N	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I134	M	26-35	S	SV	D	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I135	M	26-35	S	SV	E	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8

Inquirido	PERFIL						AVALIAÇÃO GESTÃO DESPORTIVA MINDELENSE											
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
I136	M	36-45	S	SV	S	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I137	M	46-65	F	SV	S	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I138	M	36-45	S	SV	N	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	N	N	8
I139	M	36-45	C	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	10
I140	F	25	S	SN	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I141	M	26-35	S	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I142	M	46-65	F	SA	Q	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I143	M	36-45	S	SV	N	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	9
I144	M	36-45	S	SV	D	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I145	M	26-35	S	SV	E	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I146	M	36-45	S	SV	Q	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I147	M	46-65	C	SV	Q	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I148	M	26-35	S	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I149	M	65	C	SV	C	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	N	N	6
I150	M	26-35	S	SV	E	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I151	M	46-65	S	SV	N	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I152	M	46-65	F	SV	Q	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I153	M	46-65	S	SV	N	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I154	F	26-35	S	SV	C	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I155	M	46-65	S	SA	Q	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	N	S	6
I156	F	36-45	S	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	10
I157	M	36-45	S	SV	N	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I158	M	36-45	S	SV	C	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I159	M	25	S	SN	E	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I160	M	26-35	S	SV	E	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	8
I161	M	46-65	S	SV	N	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	9
I162	M	46-65	F	SV	Q	S	S	B	S	S	S	S	S	S	S	S	S	5
I163	F	26-35	S	SV	E	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I164	M	36-45	S	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I165	M	46-65	C	SV	N	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I166	M	26-35	S	SV	D	SD	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I167	M	26-35	S	SV	D	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I168	M	36-45	S	SA	C	S	S	M	S	S	S	S	S	S	S	N	N	6
I169	M	46-65	F	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I170	M	36-45	S	SV	N	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I171	F	26-35	S	SV	D	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I172	M	46-65	F	SV	Q	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I173	M	26-35	S	SV	N	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I174	M	36-45	S	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	10
I175	M	36-45	S	SV	Q	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	N	N	7
I176	M	36-45	S	SV	N	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I177	M	26-35	S	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I178	M	26-35	S	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I179	M	36-45	S	SV	N	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I180	M	26-35	S	SV	E	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8

Inquirido	PERFIL						AVALIAÇÃO GESTÃO DESPORTIVA MINDELENSE											
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
I181	M	36-45	S	SV	Q	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I182	M	36-45	S	SV	D	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I183	M	26-35	S	SV	E	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	8
I184	M	26-35	S	SA	N	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I185	M	26-35	S	SV	D	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I186	M	25	S	SV	E	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I187	M	36-45	S	SV	Q	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I188	M	26-35	S	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I189	M	36-45	S	SV	N	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I190	M	25	S	SV	E	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I191	M	26-35	S	SN	E	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	10
I192	M	26-35	S	SV	E	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I193	M	46-65	C	SV	Q	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I194	M	36-45	S	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	8
I195	M	36-45	S	SV	N	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I196	M	46-65	S	SA	C	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I197	M	26-35	S	SV	E	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I198	M	26-35	S	SV	D	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	N	N	7
I199	M	65	F	SV	C	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I200	M	36-45	S	SV	D	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I201	M	26-35	S	SV	E	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I202	M	36-45	S	SV	C	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I203	M	26-35	S	SA	E	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I204	M	46-65	F	SV	M	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	9
I205	M	36-45	S	SV	D	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	N	S	7
I206	F	26-35	S	SV	Q	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	N	N	7
I207	M	25	S	SV	E	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	10
I208	M	46-65	F	SA	Q	S	S	B	S	S	S	S	S	S	S	S	S	6
I209	M	26-35	S	SV	E	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I210	M	26-35	S	SV	N	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I211	M	36-45	S	SV	C	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I212	M	36-45	S	SV	D	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	N	N	8
I213	F	25	S	SL	E	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I214	M	26-35	S	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	10
I215	M	46-65	C	SV	Q	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I216	M	36-45	S	SV	N	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	N	S	8
I217	M	36-45	S	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	10
I218	M	26-35	S	SV	P	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I219	M	36-45	F	SV	N	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	N	N	7
I220	F	26-35	S	SV	Q	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I221	M	36-45	S	SV	Q	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	9
I222	M	46-65	C	SV	N	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I223	M	46-65	S	SV	Q	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I224	M	25	S	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I225	M	25	S	SV	E	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	10

Inquirido	PERFIL						AVALIAÇÃO GESTÃO DESPORTIVA MINDELENSE											
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
I225	M	25	S	SV	E	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	10
I226	M	46-65	F	SV	C	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	N	N	6
I227	M	26-35	S	SV	E	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I228	M	46-65	S	SA	Q	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I229	F	26-35	S	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	10
I230	M	46-65	S	SV	C	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	9
I231	M	26-35	S	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	10
I232	M	26-35	S	SV	N	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I233	M	36-45	F	SV	C	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	N	N	7
I234	M	26-35	S	SA	E	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	6
I235	F	25	S	SV	E	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I236	M	46-65	S	SV	S	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I237	M	26-35	S	SV	D	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I238	M	26-35	S	SV	D	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	N	N	7
I239	M	36-45	S	SV	N	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I240	M	46-65	S	SV	C	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I241	M	25	S	BV	E	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I242	M	36-45	S	SV	D	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I243	M	46-65	F	SV	N	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	9
I244	M	26-35	S	SA	D	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I245	F	26-35	S	SV	N	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I246	M	46-65	C	SA	S	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I247	M	36-45	S	SV	C	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I248	M	25	S	SV	D	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I249	M	36-45	S	SV	N	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	N	N	7
I250	F	26-35	S	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I251	M	36-45	F	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I252	M	46-65	S	SV	C	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	N	N	7
I253	M	36-45	S	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	8
I254	M	36-45	S	SA	N	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	N	N	6
I255	M	46-65	F	SV	N	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S	7
I256	M	46-65	S	SV	S	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I257	M	26-35	S	SV	D	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	N	N	7
I258	M	36-45	S	SV	D	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	8
I259	M	36-45	S	SV	N	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I260	F	26-35	S	SV	E	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	N	N	7
I261	M	46-65	F	SV	C	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	S	S	8
I262	M	46-65	S	SV	M	SD	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I263	M	46-65	F	SV	N	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	N	N	7
I264	M	25	S	BV	E	S	S	M	S	M	S	S	S	S	S	S	S	9
I265	M	36-45	S	SV	Q	S	S	B	S	S	S	S	S	S	S	S	S	7
I266	M	26-35	S	SV	D	S	S	B	S	B	S	S	S	S	S	N	N	6
I267	M	36-45	C	SA	M	S	S	M	S	B	S	S	S	S	S	N	N	7